

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Sosyal Sermaye Kuramı Açısından Değerlendirilmesi*

Teachers' Views Regarding Rotation Application and Evaluation of it in terms of Social Capital Theory

Ali Arslan

Ayhan Direk

Öz

Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi ile başlayan rotasyon süreci, maarif müfettişlerinin görev süresine bağlı zorunlu yer değişikliği ve son olarak aynı okulda belli bir görev süresini dolduran öğretmenlerin zorunlu yer değişikliğine tabi tutulmasının açıklanmasıyla yeni bir boyut kazandı. İşletme yönetimindeki iş rotasyonunun koşullarını ve amacını taşımayan öğretmen rotasyonu; iş rotasyonundan çok, görev süresine bağlı olarak zorunlu yer değiştirme olarak uygulanacağı benzenmektedir. 17 Nisan 2015 tarih ve 29329 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile aynı okulda 8 yıl çalışma süresini dolduran öğretmenlere uygulanacağı belirtilen rotasyon uygulaması, öğretmenlerin yer tercihlerini yapmalarından sonra, atamaya saatler kala bilinmeyen bir nedenle ertelenmiş ve uygulanmamıştır. 4 Temmuz 2015 tarih ve 29406 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik’in 3. maddesinde aynı okulda çalışma süresi 8 yıldan 12 yıla çıkarılmıştır.

Bu makalenin bir bölümü 8-10 Haziran 2015’te II.International Eurasian Educational Research Congress’te sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi, aliarslan@sakarya.edu.tr.

Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, ayhandirek@gmail.com

Bu makale iThenticate sistemi tarafından taranmıştır.

Makale gönderim tarihi: 1.3.2017

DOI: 10.17550/akademikincelemeler.295785

Bu çalışmada, görev süresine bağlı olarak zorunlu yer değiştirme kapsamında olan 21 öğretmenle yapılan nitel çalışmanın sonuçları sunulmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlere rotasyon süreciyle ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiş, öğretmenlerin verdikleri yanıtlar kodlanmıştır. Öğretmenler rotasyon sürecinin kendilerini cezalandırıcı bir işlevi olacağını, yerleşik düzenlerinin bozulacağını, eğitim-öğretim açısından bir yararının olmayacağını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan öğretmenler, rotasyon sürecinin adaletli uygulanıp uygulanmayacağı konusunda kuşku duyduklarını da dile getirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sermaye, İş Rotasyonu, Rotasyon, Yer Değişikliği

Abstract

The Ministry of National Education started a compulsory rotation process for the school administrators. After that, firstly the inspectors and finally the teachers who completed a certain period of time at the same place are now obliged to rotate as well. Above all, it is totally unacceptable to apply this job rotations in business administration to teachers rotations. Because it seems to be just consisted of how long a teacher works in the same school. On 17th April 2015, an instruction was published in official newspaper(29329 no) by The Ministry of National Education about the teacher assignments and relocations. This was for the teachers who completed 8 years in the same place. Teachers gave their own preferences for their new relocations. However, for some unknown reasons, the results have not been announced or came true. On 4th July 2015 with a new instruction was published in official newspaper(29406 no) about the innovations in teachers assignments and the relocations, the period of rotations were expanded from 8 to 12 years.

The following study deals with these rotation principles. The study was conducted with 21 teachers subjected to compulsory rotations. The teachers were questioned about these rotation principles. After the questioning, the answers were encoded and thoroughly examined. The results of this study were clear. All teachers perceived this eight year rotation as a punishment and stated that their routines are seriously affected by this. Further, they do not consider the rotation principle as educationally enriching. Lastly and most crucially, the participants have doubts and do not believe that this rotation will be conducted fairly.

Keywords: *The social capital, job rotation, rotation,*

Giriş

Rotasyon sözcüğü, öğretmenlere uygulanacağını duyurulmasıyla kamuoyunun gündeminde daha fazla yer almaya başlamıştır. Yer değiştirme olarak da algılanan ve yönetim biliminden işletmelere, hatta takım sporlarında oyuncuların oyunda sırayla yer alması şeklinde anlaşılan rotasyona yüklenen anlamlar da kullanıldığı disipline göre farklılaşmaktadır. Bu çalışma, öğretmen rotasyonu ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler nedeniyle ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır.

Rotasyon, yönetim biliminde eşit sorumluluklar altında personelin çeşitli ve değişik yerlerde çalışmalarına olanak vermek suretiyle yarışma ortamı yaratılması (Tortop, 1994: 254) olarak tanımlanmıştır. İş rotasyonunun amacı, işgörenlerin belli bir süre bir görevde çalıştıktan sonra yapabileceği görevlere belli sürelerde geçişini sağlama işinin işgörene daha anlamlı gelmesini, çeşitlenmesini sağlayabilmektir (Şan, 1979: 2). Böylece, işi dönerli verme, işine gelmeyen bir işgörenin işinin başka bir işgören tarafından üstlenilmesi veya işyükünün artması halinde ikinci bir işgörenin o işe verilmesini kolaylaştırmaktadır (Peker, 1995: 153).

Rotasyon, personelin değişik zamanlarda ve yerlerde, değişik görevler yapmasıdır. Personelin yerine getirdiği işlerin rutin ve benzer olması durumunda, iş genişletme ve iş rotasyonu tekniklerinin fazlaca yarar sağlamayacağı (Can, 2009: 121) göz önüne alındığında, uygulanması düşünülen rotasyonun amacının verimliliğe hizmet edecek şekilde planlanması gerekmektedir.

12 Ekim 2013 tarih ve 28793 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan ”Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik” kapsamında Genel İdari Hizmetler sınıfında bulunan İlçe Milli Eğitim Müdürleri ile Şube Müdürleri de rotasyona tabi tutularak görev yerleri değiştirilmiştir (MEB: 2013a). Eğitimde rotasyon uygulaması, eğitimcilerin gündemine rotasyonun eğitim yöneticilerine uygulanmasıyla girmiştir. Uzun tartışmalardan, daha doğrusu uzun süren itirazların ardından okul müdürlerinin görev yerleri değişmiş, daha sonra okul müdür yardımcıları da rotasyona tabi tutulmuştur. Zorunlu yer de-

ğıştirme uygulaması, “2004 yılından 2014 yılına kadar yapılan birçok değişiklik sonrası “atama” usulünden “görevlendirme” usulüne geçile- rek, 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete’de yayımla- nan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik’le son halini almıştır (MEB: 2014). 2015 yılında rafa kaldırılan öğretmen rotasyonunun 2017 yı- lında tekrar uygulamaya konulacağı Antalya’da düzenlenen 2. Eğitim Kongre’sinde, Milli Eğitim Bakanı tarafından açıklanmıştır.

Eğitimde beklenen “büyük” başarıyı bir türlü gerçekleştire- meyen Bakanlık Yönetimi bu kez de okullarda 8-12 yıl görev yapan öğretmenlerin yerlerini değiştirme hazırlığına girişmiş (MEB: 2013b) ve konuyu kamuoyunun tartışmasına açmıştır. Aynı okulda uzun yıllar birlikte çalışan öğretmenlerin aralarında güçlü sosyal bağların olması doğaldır. Üyelerin birbirini sevdiği ve güçlü biçimde birbirlerine saygı duyup değer verdiği gruplarda yüksek gönül gücü (morale) ve bağlı- lık vardır. Bağlılık ve dayanışma birbirine dayalı kavramlardır. Gruba bağlılık, birey için bir doyum kaynağıdır (Uluğ, 1999: 111).

İş doyumunu, örgütsel bağlılık, dayanışma, aidiyet duygularının yanı sıra rotasyon uygulaması ile ilgili olabileceği düşünülen sosyal sermaye bugün başta sosyoloji, iktisat ve siyaset bilimi olmak üzere birçok disiplinin kendisinden yararlandığı bir kavram haline gelmiş- tir (Altun ve Hira, 2011: 113). Yapılan rotasyon uygulamasını sosyal sermaye açısından değerlendireceğimiz için, sosyal sermaye kavramı üzerinde durmak yerinde olacaktır. İlk zamanlarda sosyal sermayenin “moda bir kavram” olarak bir süre gündemde kalacağı ve sonra unutu- lup gideceği endişesi taşınsa da kavramın zaman içinde çağın ruhunu yakaladığı ve her geçen gün bilim dünyasında şöhretini artırdığı görül- müştür (Altun ve Hira, 2011: 113).

Okulların fiziki, maddi ve mali yatırımlarının yanında eğitim- cilerin sosyal bağlarından üretilen sosyal sermayenin, eğitimde ba- şarıyı sağlayan etkenlerden biri olduğu bilimsel araştırmalarla sap- tanmıştır (İnce, 2014: 24). Ayrıca, yapılan araştırmalarda, kıdem ile sosyal sermaye arasında doğrusal bir orantı göze çarpmaktadır (Ekinci, 2008: 143). Aynı okulda uzun süre çalışmanın sosyal sermaye üretimi- ne katkıları araştırmalarla ortaya konmuşken, mesleki deneyimi fazla

olan öğretmenlere rotasyon uygulanmasının mevcut sosyal sermayeyi azaltacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda sosyal sermayenin örgütsel kimliği ve örgüt iklimini oluşturan “örgütsel bağlılığı” güçlendiren unsurlardan biri olduğu yine bilimsel araştırmaların sonuçlarındandır. Putnam, sosyal sermaye kuramının 3 temel bileşenden meydana geldiğini, bu bileşenlerin de; karşılıklı normlar, sivil katılım normları ve sosyal güven (Putnam, 2001:1) olduğunu dile getirmektedir.

Coleman, rasyonel tercih kuramından hareketle sosyal ve beşeri sermaye üzerine yaptığı çalışmalarda, bireyler arasında var olan beklenti ve yükümlülükler, buna bağlı olarak sosyal çevrede edinilen güven, bilgi kanalları ve belirli davranış kalıplarını onaylayan ya da yaptırım uygulamayı öneren normlar olmak üzere üç temel kavramı öne çıkarmaktadır (Coleman, 1988:102-104) Coleman, sosyal sermaye araştırmacılarının çok sık başvurduğu “Social Capital in the Creation of Human Capital (Beşeri Sermayenin Yaratılmasında Sosyal Sermaye)” isimli makalesinde sosyal sermaye kavramının tanımını geliştirmiştir. Bu eserde Coleman, sosyal sermayenin sorumluluklar ve beklentiler, bilgi kanalları ve sosyal normlardan oluştuğunu ve insanların gruplar içinde birlikte çalışma becerisi olduğunu vurgulamaktadır (Coleman 1988:95).

Fukuyama bu teze karşı çıkararak; iletişim ağları, güven, sivil toplum ve benzerlerinin sosyal sermayenin kendisi değil sonucu olduğunu belirtmektedir (Fukuyama, 2001:7). “Güven” kavramını öne çıkaran Fukuyama, sosyal sermaye kavramını, “insanların ortak amaçları için gruplar ya da organizasyonlar halinde bir arada çalışabilme yeteneği” olarak açıklamakta (Fukuyama, 2005:26) diğer temel değerlerden birisinin de ötekine olan “güven” olduğunu belirtmektedir. Fukuyama’ya göre, sosyal sermayenin “güven” duygusundan kaynaklandığını aşağıdaki ifadeleri ortaya koymaktadır. Fukuyama’ya göre grubun üyeleri, gruptaki diğer üyelerin de dürüstçe davranacaklarına inandıkları zaman, diğeri için bir şeyler yapmaya daha gönüllü olmaktadırlar. Dolayısıyla güven, grubun daha etkin çalışabilmesi için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Fukuyama, 2000:24). Ayrıca Fukuyama, toplumda güvenin azalmasının ya da tamamen kaybolmasının birçok maliyeti beraberinde getireceğinin altını çizmektedir (Fukuyama, 2005:41). Fukuyama, aşağıdaki ifadeleri ile sosyal sermayenin “güven” duygusundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

“Bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hakim olmasından ileri gelen bir yetidir. Bu, ulus gibi en geniş grupların yanı sıra aile gibi en küçük ve temel sosyal grupların ve bu iki uç arasındaki tüm diğer grupların içine gömülmüştür. Sosyal sermaye tarihsel alışkanlıklar, gelenek veya din gibi kültürel mekanizmalar aracılığıyla yaratıldığı veya iletildiği için, insan sermayesinin diğer türlerinden farklıdır” (Fukuyama, 2005:26).

İnsanlar huzur duyabilecekleri bir çalışma ortamı ve saygı duyp sevebilecekleri çalışma arkadaşlarını başarılı olmak için vazgeçilmez olarak görürler (Töremen ve Ersözlü, 2010:33). Ülkemizde kooperatifleşmede yaşanan başarı veya başarısızlık öykülerine bakıldığında üyelerin birbirine duydukları güvenin, işin başarılmasında en önemli etken olduğu görülmektedir. Aynı şekilde üyeler arasında oluşan güven bunalımları da kooperatifleşme öyküsünün sonlanmasına neden olabilmektedir. Ev kadınlarının veya kimi işyerlerinde çalışanların kendi aralarında gerçekleştirdikleri altın, döviz, para günlerini de aynı kapsamda ele alabiliriz. O halde, toplumumuzda yaşanan kimi sosyal gerçekliklerin Fukuyama’nın “güven” üzerinde duruşunun haklılığını desteklediğini söylemek mümkündür. Fukuyama’ya göre, sosyal sermayenin, fiziksel ve beşeri sermaye türüne oranla daha olumsuz görünmesinin nedeni “dayanışma” duygusunun kimi zaman bireylere, diğer grupları dışlamayı önermesi ve düşmanlıkların üretimine katkıda bulunmasındandır. Sosyal sermayenin zararlı yönlerinin diğer sermaye türleri için de geçerli olduğunu görmek gerekmektedir(Fukuyama, 2000:26; Fukuyama, 2001:8).

Bourdieu’nun sosyal sermaye anlayışında ise, daha çok kurumsallaşma, bağlantılar (ağlar) ve bu bağlantıların getirdiği kazanımlar ön plana çıkmaktadır. Bu ilişkiler ağı, Bourdieu tarafından, ister bireysel ister toplumsal olsun, ya da ister kasıtlı ister kasıtsız olsun, kullanılabilir toplumsal ilişkileri tesis etme ve bunun yeniden üretimini sağlamayı amaçlayan yatırım stratejileri olarak görülmektedir (Bourdieu, 2010:63). Bir anlamda eşitsizliğin yeniden üretiminden söz edilmektedir. Bourdieu, sosyal sermayeyi oluşturan ağlar ve karşılıklı tanışıklığın süresinin de önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Field’e göre ise, sosyal sermaye ilişkisel bir kavram olarak anlaşılmalıdır.

Sosyal sermaye yalnızca bireylerin diğerleriyle bağlar oluşturdıkları hallerde değil, aynı zamanda grubun ortak değerlerini içselleştirdikleri yerlerde kaynaklara erişim sağlar (Field, 2008:202).

Tüm bu farklı ele alış ve değerlendirmelerden sonra Arslan'ın da belirttiği gibi, denilebilir ki “Fiziki sermayeye kıyasla ölçülmesi daha zor olan beşeri ve sosyal sermaye; dolayısıyla potansiyeli çok büyük olmasına ve öncelikli bir konumda bulunmasına rağmen yeterince değerlendirilemeyen insan kaynağı, genellikle zayi edilen ve optimal bir faydaya dönüştürülemeyen bir kaynak olmaktadır (Arslan, 2012: 230).” Sosyal sermayenin değişik tanımlanması ölçümüne ilişkin sorunlar da yaratmaktadır (Şan ve Akyiğit, 2015: 126). Fukuyama da, kavramın bilimsel olarak nasıl ölçüleceği konusunda bir fikir birliğine varılamadığını belirterek (Fukuyama, 2001:12), bu durumun, sosyal sermaye kavramının en zayıf noktalarından birisi onun nasıl ölçüleceği konusunda görüş birliğine varılmamış olmasına neden olduğunu belirtmektedir. İşte bu nedenle, bu araştırmada sosyal sermayenin tam bir ölçümü yapılmamakta ise de; rotasyon uygulaması hakkındaki öğretmen görüşlerinden hareketle, uygulama nedeniyle sosyal sermaye kayıplarının oluştuğuna ve önlenmesi gerekliliğine dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı öğretmenlere uygulanacağı duyurulan rotasyon uygulaması hakkında öğretmen görüşlerini belirlemek ve uygulamanın sosyal sermaye ile ilişkisini değerlendirmektir. Bu bağlamda, rotasyon uygulaması yanında öğretmen görüşlerinin analiz edilmesi sonucu okulların sahip oldukları sosyal sermayenin unsurları arasında bulunan karşılıklı tanışıklılık, örgütsel bağlılık, güven konusunda kayba uğrayıp uğramayacakları kestirilmeye çalışılmıştır. Çünkü, Arslan'ın da belirttiği gibi, beşeri ve sosyal sermaye; optimal kullanılmayan ve zayi edilen bir kaynaktır (Arslan, 2012: 230); dolayısıyla bu çalışmada öğretmen rotasyonu uygulamasının süreç ve sonuçları açısından iyi yönetilmesi, konunun paydaşlarının bilgilendirilmesi gereken bir süreç olduğuna dikkat çekilmeye çalışılmaktadır.

Araştırmada, öğretmenlerin kendilerine uygulanacak rotasyonun çalışma yaşamında sosyal sermayenin güven, karşılıklı tanışıklılık, ör-

gütsel bağlılık gibi unsurlarının azalmasına yol açıp açmayacağı, öğretmenlerin rotasyonu uygulayacak kurum olan Milli Eğitim Bakanlığına güvenip güvenmedikleri, yeniden sosyal sermaye oluşumunda katkıda bulunduğu kabul edilen örgütsel bağlılık ile iş doyumunu azaltıp azaltmayacağı, yeniden sosyal sermaye birikiminin güçleşip güçleşmeyeceği konularında öğretmenlerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. İşgören beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının önemli bir kalite unsuru olduğu da değerlendirilmelidir (Çimen ve Gürbüz, 2007: 103).

Eğitimin içeriğine dair tartışmaları çoğaltmak ve eğitimsel sorunlara çözüm geliştirmek yerine, en kolay yoldan okul müdürleri, müdür yardımcıları, ilçe müdürleri ve şube müdürlerini değiştirerek eğitimde başarıyı yakalayacağına inanmanın doğru bir yol olmadığını, bunun yerine yılların birikimi ile oluşmuş sosyal sermayenin, sağlıklı, her türlü kayırma ve korumadan uzak, objektif bir performans değerlendirmesinden sonra hayata geçirilmesinin daha anlamlı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada hedef kitlenin görüşlerinin ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmakta ve rotasyona tabi öğretmenlerin rotasyonlarının; rotasyon konusundaki düşüncelerinin dikkate alınarak yapılmasına katkı sağlayarak, sosyal sermaye kaybının önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan, araştırmacılar çalışmanın önemli olduğuna inanmaktadır.

Yöntem

Bu araştırma nitel bir araştırma olup, yöntem olarak nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması” kullanılmıştır. Diğer nitel yöntemlere benzer şekilde durum çalışması da; örgütün doğal çevresi içinde gerçekleştirilmektedir. Evren sınırlı olup sadece Düzce ilinde çalışan ve rotasyona tabi olan öğretmenlerdir. Örneklem olarak yine rotasyona tabi olan 21 öğretmenle yürütülmüştür. Araştırma nitel bir çalışma olduğu için genelleme amacını taşımamaktadır. Düzce’nin seçilmesinin nedeni rotasyon uygulamasına niyetlendiğinde belirgin şekilde olumsuzluklar gözlenmesidir. Düzce ilinde öğretmen sirkülasyonu fazlaca yaşanmakta olup aynı okulda uzun süre çalışan ve rotasyon koşulları taşıyan öğretmen sayısı azdır. Bu nedenle araştırma sınırlı sayıda öğretmenle yürütülebilmektedir. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olup bu örnekleme yöntemi, zengin

bilgiye sahip olduğu düşünölen durumların çalışılmasına olanak sağlamaktadır. Amaçlı örnekleme çoğu durumda, olgu ve olayların ortaya koyulmasında ve açıklanmasında yararlıdır (Yıldırım ve şimşek, 2011:107). Araştırmada betimsel model kullanılmış olup araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilmiştir. Verilerin analizinde kodlama, kod ve temaların örgütlemesi aşamalarından oluşan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Görüşmede kullanılan sorular hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmış, mevzuat incelenmiş ve konuya ait içerik belirlenmiştir. Bu işlemin ardından görüşme formunda yer alması düşünölen sorular oluşturulmuştur. Araştırma konusunda yeterli olduğu düşünölen 7 soru, uzman görüşü alınarak ve alan yazın incelenerek 3'e düşürölmüştür. Görüşme yapılan öğretmenlere (K1,K2 gibi) kod yerine, gerçek isimlerinin dışında başka adlar verilerek (Ayşe Öğretmen, Ahmet Öğretmen gibi) adlandırılmıştır. Öğretmenlerin rotasyon konusunda ne düşündükleri, hem kendileri hem de çalıştıkları kurumlar açısından olumlu/olumsuz yönleri ile rotasyonun yapılıp yapılmaması veya yönteminin nasıl olması hususundaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda öğretmenlere aşağıdaki sorular yöneltilerek verdikleri cevaplar, kendilerinin izni alınarak yazılı ve sesli kaydedilmiştir:

1. Uygulanması düşünölen öğretmen rotasyonu hakkında düşönceleriniz nelerdir? Bu bağlamda;
2. Yapılması düşünölen öğretmen rotasyonunun öğretmenlere ve okullara yansıyabilecek olumlu/olumsuz olası etkileri hakkında düşönceleriniz nelerdir?
3. Öğretmenlere uygulanması düşünölen rotasyon uygulanmalı mıdır? Uygulanırsa nasıl uygulanması gerektiği hakkındaki düşönceleriniz nelerdir?

Düzce ilinde öğretmen rotasyonuna tabi olan 21 öğretmenle yapılan yüz yüze görüşmenin sonuçları analize tabi tutulmaya çalışılmıştır. Çalışma grubuna ait veriler bütünün kuşbakışı görölmesi açısından Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunu Oluşturan Rotasyona Tabi Öğretmen Verileri

		f	%	Kodu
Görev	Sınıf Öğretmeni	16	76,19	İsim/Öğretmen
	Branş Öğretmeni	5	23,81	İsim/Öğretmen
Görev Süresi	8-10	11	52,38	İsim/Öğretmen
	11-15	8	38,09	İsim/Öğretmen
	16+	2	9,53	İsim/Öğretmen
Cinsiyet	Kadın	17	80,95	İsim/Öğretmen
	Erkek	4	19,05	İsim/Öğretmen
Medeni Durum	Evli	20	95,24	İsim/Öğretmen
	Bekar	1	4,76	İsim/Öğretmen

Tablo 1'e göre, rotasyona tabi öğretmenlerin % 76,19'u sınıf öğretmeni, % 23,81'i ise branş öğretmenidir. Bu öğretmenlerin % 52,38'i çalıştıkları okullarda 8-10 yıl arası, % 38,09'u 11-15 yıl arası ve % 9,53'ü 16 yıl ve üzeri görev yapmış bulunmaktadır. Rotasyona tabi öğretmenlerin %80,95'i kadın, 19,05'i ise erkek öğretmenlerden oluşmakta olup, bu öğretmenlerin % 95'24'ü evli, % 4,76'sı da bekadır.

Bulgular

Rotasyon kapsamındaki öğretmenlere, genel olarak rotasyon hakkındaki görüşleri, rotasyon uygulamasına olumlu/olumsuz baktıkları soruları yöneltilerek, verdikleri yanıtlar analize tabi tutulmuştur. Ayrıca rotasyonun okullar açısından yararlı/zararlı olası etkileri hakkındaki görüşleri de toparlanmaya çalışılmıştır. Son olarak da yapılması düşünülen, taslak halinde yayımlanarak tartışmaya açılan rotasyon yönetmeliğinin nasıl uygulanması gerektiği hakkında öğretmen görüşleri toparlanmıştır. Öğretmenlerin görüşleri; öğretmenler açısından olumlu görüşler, öğretmenler açısından olumsuz görüşler, okullarda meydana gelebilecek olumlu ve olumsuz değişiklikler ve uygulamanın nasıl yapılması gerektiği başlıkları altında toplanmıştır.

Rotasyon Uygulamasının Olumlu/Olumsuz Olduğu Hakkındaki Görüşler

Rotasyon kapsamındaki öğretmenlere, “yapılması düşünülen rotasyon

uygulamasında ne düşündükleri, rotasyon uygulamasının olumlu/olumsuz yönleri” hakkındaki düşünceleri sorulduğunda, şu görüşler ortaya çıkmıştır. Şunu belirtmek gerekir ki öğretmen görüşleri hedef kitlenin algılarını ortaya koyması ve araştırmanın objektifliğini koruması amacıyla olduğu gibi aktarılmaktadır.

Tablo 2’de öğretmenlerin rotasyon uygulaması ile ilgili görüşleri analize tabi tutulmaya çalışılmıştır. Yer değiştirme uygulamasına tabi öğretmenlerin rotasyon uygulamasına olumlu ya da olumsuz bakıp bakmadıkları hakkındaki görüşleri toparlanmıştır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasının Olumlu/Olumsuz Olduğu Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	Ahmet Öğretmen	Kudret Öğretmen	Cezmi Öğretmen	Sevil Öğretmen	Sümeyye Öğretmen	Nermin Öğretmen	Şengül Öğretmen	Sevim Öğretmen	Zeki Öğretmen	Emine Öğretmen	Ayten Öğretmen	Yasemin Öğretmen	Aysun Öğretmen	Seval Öğretmen	Havva Öğretmen	Aleyna Öğretmen	Hayri Öğretmen	Meral Öğretmen	Arif Öğretmen	Zehra Öğretmen	Atilla Öğretmen	f	%
Olumlu						x					x	x										6	28,58
Olumsuz	x	x	x	x	x		x	x	x	x			x	x	x				x			15	71,42

Tablo 2’ye bakıldığında, rotasyona tabi öğretmenlerin çoğunluğu rotasyon uygulamasına olumsuz bakmakta ise de olumlu görüş bildirenler de mevcuttur.

“Ben öğretmen rotasyonuna olumlu bakmıyorum.” (Şengül Öğretmen)

“Müdürleri değiştirdiler; müdür yardımcılarını değiştirdiler; şimdi de öğretmenleri değiştiriyorlar. Ne faydası olacak ki. Bence kafalarını değiştirmeliler.” (Zeki Öğretmen)

“Yer değişikliğinin olumlu olacağını düşünüyorum.” (Yasemin Öğretmen)

“Hiçbir yararının olduğunu sanmıyorum. Bunun altında başka bir şey olabilir mi diye de endişelerim yok değil” (Seval Öğretmen)

“Eğitimdeki temel sorun biz miyiz ki, olumlu bakayım.”(Aysun Öğretmen)

“Eğitimde o kadar sorun var ki, keşke bizim yer değiştirmemizle sorunlar çözülebilseydi.”(Ahmet Öğretmen)

“Zaten iki kuruş kazanıyoruz, onu da yollarda yiyeceğiz. Ev eşyamız yollarda parçalanacak, çocuklarımızın okulu da var. Öğrencilerimizden ayrılmak zor olacak.”

Öğretmenlerin rotasyon uygulamasını çok büyük bir oranda olumsuzlukla karşılaması üzerinde durulması gereken bir hususa işaret edebilir. Nitekim, öğretmenlerin rotasyon uygulamasıyla eğitimdeki durağanlıktan kendilerinin sorumlu tutuldukları algısına kapıldıkları ve bundan rahatsız oldukları dile getirilmiştir.

Tablo 3. Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Yaşamındaki Olumlu Değişiklikler Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	Ahmet Öğretmen	Kudret Öğretmen	Cezmi Öğretmen	Sevil Öğretmen	Sümeyye Öğretmen	Nermin Öğretmen	Şengül Öğretmen	Sevim Öğretmen	Zeki Öğretmen	Emine Öğretmen	Ayten Öğretmen	Yasemin Öğretmen	Aysun Öğretmen	Seval Öğretmen	Havva Öğretmen	Aleyna Öğretmen	Hayri Öğretmen	Meral Öğretmen	Arif Öğretmen	Zehra Öğretmen	Atilla Öğretmen	f	%	
Mahrumiyet bölge lerinde çalışanlara yararlı olabilir			x										x								x	3	14,28	
Değişik koşullardaki okulları tanıyabilir						x		x							x			x		x			5	23,80
Yeni bir başlangıç olabilir					x						x	x											3	14,28

“Ben öğretmen rotasyonunun çok fazla yarar sağlayacağına inanmıyorum. Sınıf öğretmenliği, branş öğretmenliğinden çok farklı. Bizde, sınıfa ve okula bağlılık daha fazla.” (Ahmet Öğretmen)

“Rotasyonun öğretmene olumlu bir etkisi olacağını düşünmüyorum. İlçe dışı veya il dışı uygulanırsa mahrumiyet bölgelerinde çalışan öğretmenlere yarayabilir. İlçe içi olursa beklendiği gibi bir sirkülasyon olmayacaktır.” (Cezmi Öğretmen)

“Yer değişikliğinin olumlu olacağını düşünüyorum. Yeni bir başlangıç olabilir. Bir okulla öğretmen kemikleştiğinde standartlaşabiliyor.” (Yasemin Öğretmen)

“Hiçbir yararının olduğunu sanmıyorum. Öğrencilerime ve okuluma alıştım. Bunun bozulmasını istemiyorum.” (Seval Öğretmen)

“Kime nasıl uygulayacaklar belli değil... Sadece bir çalışma süresinden söz ediliyor. Eş durumu olanlar var. Onlara nasıl yapılacak? Kimse doğru dürüst bir açıklama yapmıyor. Böyle bir şeye olumlu bakamam.” (Emine Öğretmen)

“Yerleşmiş bir düzenim var. Öğretmen açısından olumlu olduğunu düşünmüyorum.” (Arif Öğretmen)

“Değişimin gerekli olduğuna inanıyorum. Farklı okullar, farklı arkadaşlıklar demek. .” (Havva Öğretmen)

“Rotasyonu uygulayacakları kaç kişi var ki? Bu kadar konuşmaya, öğretmenleri ürkütmeye değer mi? Bu açıdan yararlı olabileceğini düşünmüyorum. Bence daha önemli sorunlarla uğraşmak lazım.” (Zeki Öğretmen)

“Rotasyonun olumlu yanları hakkında fazlaca fikrim yok. Bir faydası olduğunu da sanmıyorum. Öğretmenin gelişimi açısından da tetikleyici bir faktör olarak görmüyorum. Biz zaten sürekli rotasyon halindeyiz. Sınıf öğretmenleri her yıl bir üst sınıfa okuturlar. Branş öğretmenleri de değişik sınıflara girerler. Bu rotasyon değil mi? Rotasyon denince mekan değişikliği mi gerekiyor?” (Sevil Öğretmen)

Tablo 3’e göre, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu rotasyonun olumlu olacağına inanmamaktadır. Yer değişikliğinin olumlu olacağına inanan bir öğretmen de farklı okulların, farklı arkadaşlıklar için olanak sağlayacağını dile getirmiştir. Öğretmenlerin bir kısmı, rotasyonun yararlı olabileceğini, farklı okullarda, farklı arkadaşlıklar kurulabile-

ceğini dile getirirken, bir kısmı da yerleşik düzeni olduğunu ve bunu bozmak istemediğini dile getirmiştir. Bir öğretmenin rotasyon konusunda, öğretmenlerin sürekli sınıf değiştirdiğini ve bunun iş rotasyonu sayılması gerektiği şeklindeki düşüncesi ilginçtir.

Rotasyon uygulamasına olumsuz yaklaşan öğretmenlerin, rotasyondan çok yapılacak uygulamanın belirsizliğinden rahatsız oldukları izlenimi edinilmiştir.

Tablo 4. Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Yaşamındaki Olumsuz Değişiklikler Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	Ahmet Öğretmen	Kudret Öğretmen	Cezmi Öğretmen	Sevil Öğretmen	Stümeyye Öğretmen	Nermin Öğretmen	Şengül Öğretmen	Sevim Öğretmen	Zeki Öğretmen	Emine Öğretmen	Ayten Öğretmen	Yasemin Öğretmen	Aysun Öğretmen	Seval Öğretmen	Havva Öğretmen	Aleyna Öğretmen	Hayri Öğretmen	Meral Öğretmen	Arif Öğretmen	Zehra Öğretmen	Atila Öğretmen	f	%
	Uyum sorunu yaşanır	x	x	x			x	x	x		x	x	x	x							x		11
Aidiyet duygusunun oluşması zaman alır. Uyum sorunu olur.							x	x					x							x		6	28,57
Öğretmenin kurulu düzeni bozular				x		x		x		x	x	x			x			x		x		9	42,85
Zorunlu olması motivasyonu etkiler															x	x						2	9,52
Ulaşım ve ikamet sorunları yaşanabilir		x				x				x					x	x	x		x			7	33,33
Çocuklarımızın eğitimi olumsuz etkilenir	x	x		x			x		x			x	x	x				x	x		x	12	57,14

“Gittiğin okula uyum sağlaman, veliyi ve öğrenciyi tanıman en az 2 yıl alır. Motivasyonumuz bozulur. Çocuklarımızın okulunu buna göre ayarladık. Kimi çalıştığı yere ev aldı, kimi ev kiralandı. Herşeye baştan başlamak, adil değil.” (Atilla Öğretmen)

Tablo 5. Rotasyon Uygulamasının Okullar Açısından Olumlu Yönleri Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	Ahmet Öğretmen	Kudret Öğretmen	Cezmi Öğretmen	Sevil Öğretmen	Sümeyye Öğretmen	Nermin Öğretmen	Şengül Öğretmen	Sevim Öğretmen	Zeki Öğretmen	Emine Öğretmen	Ayten Öğretmen	Yasemin Öğretmen	Aysun Öğretmen	Seval Öğretmen	Havva Öğretmen	Aleyna Öğretmen	Hayri Öğretmen	Meral Öğretmen	Arif Öğretmen	Zehra Öğretmen	Atilla Öğretmen	f	%
	Değişik okul/ öğrenciler tanınabilir	x	x																				2
Kan değişikliği iyi olabilir			x																			1	9,52
Kuruma yararı giden/ gelen öğretmenin niteliğine bağlıdır		x	x			x				x			x						x			6	28,57
Kurumsal körlük giderilebilir			x																			1	4,76
Yeni bir başlangıç olabilir					x						x	x										3	14,28
Öğretmene yararı olursa kuruma da olur									x			x		x								3	14,28

“Aile düzenimiz bozulacak. Tam çocuğum büyüdü, nereye gideceğim belli değil. Merkezde çalışan bir öğretmen kırsala gidebilir. O zaman nerde kaldı hizmet puanı.” (Sümeyye Öğretmen)

“Uyum zaman alır, çocukların okulu da var. (Emine Öğretmen)

“Hayatı kuruyorsun, ona göre planlıyorsun, çocukları okula yazdırıyorsun, ona göre yerleştiriyorsun. Zararı olacak. Yerleşik düzenim dağılıyor.” (Arif Öğretmen)

“Yerleşmiş bir düzenim var. Öğretmen açısından olumlu olduğunu düşünmüyorum.” (Atilla Öğretmen)

“Ulaşım sorunu olur, ev sorunu olur, eş sorunu olur. Öğretmen bir masa, sandalye mi ki bir tarafa atılıyor.” (Nermin Öğretmen)

Öğretmenler en fazla yaşayabilecekleri olumsuzluk olarak; çocuklarının eğitimi, uyum sorunu ve kurulu düzenlerinin bozulmasını dile getirmişlerdir. Olumlu görüş bildirenler ise konuya genel fayda açısından yaklaşmaktadırlar.

“Kuruma artısı da olur, eksisi de olur. Öğretmen yetersizse kurum bu bahaneyle ondan kurtulabilir. Öğretmen çok iyi bir öğretmense kurum zararlı çıkabilir.” (Sevil Öğretmen)

“Uzun süre bir kurumda çalışmak kurumsal körlük yaratabilir. Bu durum giderilebilir.” (Cezmi Öğretmen)

“Tamamen gelen ve giden öğretmenin niteliğiyle ilgili.” (Ayten Öğretmen)

“Ayrıldığım okula zararı olur, gittiğim okul kazançlı çıkar. Bütün olarak baktığımızda Milli Eğitim’in kar-zarar hanesi değişmez. Yaptığı yanına kâr kalır.” (Zehra Öğretmen)

Öğretmenler, rotasyonun okullara sağlayacağı katkının gelen veya giden öğretmenin niteliğine bağlı olduğunu, öğretmen niteliğinden bağımsız olarak rotasyonun bir yararı olmayacağını ağırlıklı dile getirmişlerdir.

Tablo 6. Rotasyon Uygulamasının Okullar Açısından Olumsuz Yönleri Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	Ahmet Öğretmen	Kudret Öğretmen	Cezmi Öğretmen	Sevil Öğretmen	Sümeyye Öğretmen	Nermin Öğretmen	Şengül Öğretmen	Sevinç Öğretmen	Zeki Öğretmen	Emine Öğretmen	Ayten Öğretmen	Yasemin Öğretmen	Aysun Öğretmen	Seval Öğretmen	Havva Öğretmen	Aleyna Öğretmen	Hayri Öğretmen	Meral Öğretmen	Arif Öğretmen	Zehra Öğretmen	Atilla Öğretmen	f	%
	Yeni gelenlerin/gidenlerin uyum sorunu yaşanır			x	x	x	x	x	x							x			x		x		9
Öğretmen kendini itilmiş hissedebilir.			x	x	x												x		x			5	23,80
Kaos olabilir	x	x												x		x						4	19,04
İsteksiz öğretmenlerin motivasyon eksikliği başarıyı düşürür			x	x	x	x				x	x	x	x	x		x				x		11	52,38
Takım ruhunun oluşması zaman alır											x	x										2	9,52

“Alıştığımız ortamdan uzaklaşarak gideceğimiz okula ve çevresine alışmak zaman alır.” (Nermin Öğretmen)

“Yer değiştiren öğretmen kendini itilmiş, atılmış hissedebilir, uyum sorunu yaşayabilir.” (Arif Öğretmen)

“İsteksiz öğretmenle çalışacakları için eğitim öğretim faaliyetleri verimsiz olur. Bu durum öğrenciye, veliye, okula yansıtacaktır. Bunun toparlanması bir iki dönemi alabilir.” (Aleyna Öğretmen)

“Yıllardan beri aynı kişilerle sosyal faaliyetlerde bulunuyoruz. Birbirimizin açığını kapatıyoruz, yeteneklerimizi biliyoruz. Çok iyi bir uyum var. Gidenin de gelenin de bu uyumu yakalaması zor. Bu işin içinden çıkılmaz. Kaos olur.” (Kudret Öğretmen)

“Ben okuldaki tüm öğrencileri tanıyorum. Kendi öğrencilerimin ayakkabı numarasına kadar biliyorum. Yeni gelen bilemez, tanıyamaz. Takım ruhunun oluşması kolay kolay sağlanamaz.” (Şengül Öğretmen)

Öğretmenler, rotasyon uygulamasının okullar açısından olası olumsuz yönlerini değerlendirirken, en fazla isteksiz öğretmenlerin motivasyon eksikliği yaşayabileceklerine ve bu durumun okul ayan-sıyacağına, okula gelen öğretmenlerin geldikleri okulda, giden öğretmenlerin gittikleri okulda uyum sorunu yaşayacaklarına ve yer de-ğiştiren öğretmenlerin kendilerini itilmiş hissedebileceklerine dikkat çekmektedirler.

Tablo 7. Rotasyon Uygulamasının Nasıl Yapılacağı/Yapılması Ge-rektiği Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	Almet Öğretmen	Kudret Öğretmen	Cezmi Öğretmen	Sevil Öğretmen	Sümeyye Öğretmen	Nermin Öğretmen	Şengül Öğretmen	Sevim Öğretmen	Zeki Öğretmen	Emine Öğretmen	Ayten Öğretmen	Yasemin Öğretmen	Aysun Öğretmen	Seval Öğretmen	Havva Öğretmen	Aleyna Öğretmen	Hayri Öğretmen	Meral Öğretmen	Arif Öğretmen	Zehra Öğretmen	Atilla Öğretmen	f	%
	Olmasa iyi olur			x			x	x	x		x		x					x		x	x	x	10
Olursa iyi olur															x			x				2	9,52
Adaletli olacağına inanmıyorum. Kayırmacılık olur	x	x					x					x		x								7	33,33
Adaletli olacağına inanıyorum															x							1	4,76

bireysel ve kurumsal olarak olumlu ve olumsuz yanları hakkında rotasyon uygulamasına tabi öğretmenlerin görüşleri alınmıştır.

Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu rotasyon uygulamasına olumlu bakmadıkları yönündeki görüşlerini dile getirmişlerdir. Bu görüşlerine gerekçe olarak, yerleşik düzenlerinin olduğunu, çocuklarının eğitimini kendi durumlarına göre ayarladıklarını, tekrar ev taşımak ve ulaşımın sorun yaratabileceğini, gidilen okulda uyum sorunu yaşayacaklarını, takım olabilmek için belli bir zaman geçmesi gerektiğini, bu zamanın kayıp zaman olacağını, rotasyon uygulamasının adaletli bir şekilde yapılmayacağına inandıklarını, velinin de öğretmene göre okul seçtiğini, bu nedenle sirkülasyonun öğrenciyi de kapsayacağını belirtmişlerdir.

Bu araştırmanın dışında bu alanda yapılan diğer araştırmalara baktığımızda da benzer sonuçlar görülmektedir. Kayıkçı ve diğerlerinin (2015) araştırmasına göre, rotasyona tabi ilçe ve il yöneticilerinin rotasyon uygulaması hakkındaki görüşleri incelendiğinde 10 yönetici (%58,82) rotasyon uygulamasının bireysel anlamda bir yararının olmadığını savunurken, 6 yönetici (%35,29) bireysel yararının olduğunu dile getirmiştir.

Arlı ve Tercan'ın eğitim müfettişleri üzerine yaptığı araştırmaya (2013) göre rotasyona uğrayan eğitim müfettişlerinin çoğunluğunun duygusal, sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan etkilenmesi sebebi ile görevlerinde motivasyon eksikliğine sebep olacağını düşünülebileceğini dile getirilmiştir. Bu çalışmada da isteksiz öğretmenlerin motivasyonun düşük olacağı ve verimin düşeceğinin yarından fazla kişi tarafından dile getirilmesi, Arlı ve Tercan'ın (2013) çalışmasıyla örtüşmektedir.

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 vb. sorunlar yaşaması nedeniyle verimliliğin düşmesinden söz edilmiştir. Öğretmenlerin uyum sorununu dile getirmeleri ile bu çalışmanın sonuçlarının, Memişoğlu ve Dilekçi'nin (2012) araştırmasını desteklediği söylenebilir.

Nural ve Çıtak'ın (2012) çalışma sonuçlarına göre yöneticilerin sürekli aynı kurumda yöneticilik yapması işletme körlüğüne, durağanlığa ve verim düşüklüğüne yol açmaktadır. Bu çalışmada kurumsal körlük önemli oranda dile getirilmemiş olup rotasyon yoluyla kurumsal körlüğün giderilebileceği % 4,76 oranında dile getirilmiştir. Bu çalışmada kurumsal körlüğün dile getirilmemesinin nedeni olarak öğretmenlerin kurum bütünlüğünden çok sınıf düzeyinde ilgilerinin yoğunlaşması ileri sürülebilir.

Rotasyon uygulamasının yapılıp yapılmamasına ilişkin olarak öğretmenlerin çoğunluğu rotasyonun yapılmaması doğrultusundaki dileklerini dile getirmişlerdir. Yapılacak rotasyon uygulamasının adaletli olacağına inanmadıklarını belirten öğretmenler, güven konusunda Bakanlığın olumsuz sosyal sermayeye neden olacağına, rotasyonun yeni başlayanlara uygulanması gerektiğini dile getirerek sosyal sermayenin normlar boyutuna dikkati çekmişlerdir.

Tüm bu sonuçlardan sonra, bu çalışma ile öğretmenlerin rotasyon konusunda yeterince bilgilendirilmedikleri veya kendilerine bilginin sağlıklı bir şekilde ulaşmadığı görülmektedir. Bu nedenle idari anlamda faydalı sonuçlar öngörülse bile, öğretmenlerin birçoğu hayatlarının altüst olacağına inanmakta, birçok öğretmen, rotasyonun adaletli yapılacağına inanmamaktadır. Bu nedenle okullarda sosyal sermayenin zedelenmemesi ve örgütün, rotasyon gibi sonuçları açısından tartışmalı bir sürece girişmeden daha önce, çalışanlar ile arasındaki bu güven bunalımını giderecek ve zedelenen adalet algısını onaracak önlemler alınması gerekmektedir. Adalet kavramının tartışıldığı bir ortamda yapılacak öğretmen rotasyonunun paydaşlara bir yarar sağlamayacağı, aksine çalışma barışını tamamen yok edebileceği inancı hâkimdir.

Daha önce söz konusu edilen, Arslan'ın (Arslan, 2012: 239) sosyolojik bakış açısı ile beşeri-sosyal sermayenin uygun kullanımının kurumsal verimlilik ve performansa etkisinin incelendiği Sakarya PTT Başmüdürlüğünde gerçekleştirilen uygulamalı bir çalışması da kurumsal performans için sosyal sermayenin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan faktörünün (beşeri-sosyal sermaye) uygun kullanımının kurumsal verimlilik ve performansa nasıl yansıdığı araştırıldığı çalışmada, çalışanlar kuruluşların performansını azal-

tan ve sağlıklı gelişmesini engelleyen öncelikli konular maddi değil, sosyal etkileşim içeren insani hususlar olarak belirtilmektedir(Arslan, 2012: 248).

Kurumsal performansta motivasyonun ve isteğin ne kadar önemli olduğu bilinen bir husustur. Ülkemizin en önemli bir eğitim kurumunda beşeri ve sosyal sermayenin verimli kullanılması bu açıdan çok önemlidir.

Araştırma sonucunda ortaya çıktığı gibi rotasyona tabi olan öğretmenlerin moralleri bozuk, ne olup biteceği hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları da kendilerini üzmemekte, kendilerinin eşya gibi görüldüğünü düşünmekte, “eşya” metaforunun üzücü bir durumu ortaya çıkarttığını düşünülmektedir. Çalıştıkları okulla bütünleştiklerini, öğrencilerin ayakkabı numarasına kadar bildiklerini, bundan sonra çalışacakları okulda rotasyon süresi bitmeden işi şansa bırakmayı düşünmediklerini ve süre dolmadan tayin isteyeceklerini ve bundan sonra çalışacakları okul ve çevresine uyumlarının süre alacağını, bu süre içinde aidiyet duygusu yaşayamayacaklarını belirtmektedirler. Böylesine olumsuz bir tablonun olduğu ortamda, rotasyona tabi öğretmenlerin idarenin adaletli davranacağından kuşku duyduklarını, yakın kimselerin bir şekilde korunacağına inandıklarını, ilkesel olarak rotasyona karşı olmadıklarını ancak bu uygulamanın şartları bilerek mesleğe başlayanlara uygulanmasının daha adil olacağını belirttikleri de düşünülünce burada tartışma noktasının rotasyonun kendisinin değil, rotasyonun uygulanma biçiminin sorgulandığı sonucu çıkarılabilir.

Çeşitli araştırmalardan bilindiği gibi, rotasyonun kurumsal performans ve verimliliğe katkısı olabilmektedir. Ancak herhangi bir uygulama ne kadar uygun olursa olsun, bunun hayata geçirilmesi ve uygun bir ortamın oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Bakanlık yetkilileri gerekli araştırmaları yaptıklarını ortaya koysalar bile bu araştırmamızdan ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

1. Bakanlıkça uygulanması düşünülen rotasyon uygulanmasının, araştırmamızın uygulandığı örneklem grubu tarafından kurum yararına olduğuna inanılmamaktadır.
2. Rotasyon uygulaması için ön araştırılması yapılmış olsa bile

bu kitleye yeterli bilgi ulaşmamış ve dirençler söz konusudur.

3. Yeterli bilgi ulaşılmış olduğu varsayılsa bile, yılların oluşturduğu sosyal ve kültürel birikim nedeni ile birçok kişi sosyal ve maddi açıdan zarar görecektir. Bu nedenle rotasyon eski personele değil, yeni başlayanlara uygulanmalıdır.

4. Eğer idari faydalar açısından uygulanması bir zorunluluk ise, sosyal sermayenin zarar görmemesi için hedef kitle ile iletişim çalışmaları artırılmalı, öğretmenlerin bu konudaki dirençlerini azaltacak çalışmaların yapılması ve motivasyonları kırılmadan bunun gerçekleştirilmesi yoluna gidilmelidir.

Kaynakça

- Altun, N. (2011) *Sosyal Sermaye'nin Çocuk ve Genç Suçluluğuna Etkisi*, Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Altun, N. ve Hira, İ. (2011) "Suçu Önlemede Sosyal Sermaye Olarak Sosyal Kontrolden Yararlanmak", *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt:6 Sayı:1.
- Arlı, D. ve Tercan, M. (2013) Eğitim Müfettişlerinin, Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği Kapsamında Yer Değiştirme Hususunda Yapılan Değişikliklere İlişkin Görüşleri, *International Journal Of Social Science*.
- Arslan, A. (2012) "Beşeri - Sosyal Sermayenin Uygun Kullanımının Kurumsal Verimliliğe Ve Performansa Etkisi "Sakarya PTT Başmüdürlüğü Çalışanları ile Uygulamalı Bir Çalışma", *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)*Cilt/ Volume:7, Sayı/Number:1.
- Atılğan, Z. (2016, 27 Ekim). Öğretmene Rotasyon Geri Dönüyor, Erişim tarihi: 11.12.2016, <http://www.ntv.com.tr/egitim/ogretmene-rotasyon-geri-donuyor>.
- Bourdieu, P. (2010) "Sermaye Biçimleri" (Çev. Mehmet M. Şahin). *Sosyal Sermaye: Kuram-Uygulama-Eleştiri* (Der. Mehmet Murat Şahin ve Ahmet Zeki Ünal), Değişim Yayınları.
- Can, H. ve diğerleri. (2009).*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Coleman, J. S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*.)
- Çimen, Z. ve GÜRBÜZ, B.(2007) *Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Alp Yayınevi, Ankara.
- Eğitim Bir-Sen. (2016, 7 Kasım) Yanlış İstihdam Politikasının Çaresi Rotasyon Değildir,Erişim tarihi: 11.12.2016, <http://www.memurlar.net/haber/623404/>
- Ekinci, A. (2008) Sosyal Sermaye Düzeyinin ÖSS Başarısına Etkisi, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Field, J. (2008) *Sosyal Sermaye* (Çev. Bahar Bilgen ve Bayram Şen), Bilgi Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Fukuyama, F. (2001) "Social Capital, Civil Societyand Development", *Third World Quarterly*.

- Fukuyama, F. (2000) *Büyük Çözülme, İnsanın Doğası ve Toplumsal Düzenin Yeniden Oluşumu*, (Çev. Zeynep Avcı, Aslı Telli Aydemir), Sabah Kitapları: İstanbul.
- Fukuyama, F. (2005) *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, (çev.)A. Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.
- İnce, C. (2014) Sosyal Sermaye ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkinin Sosyolojik Analizi: Şanlıurfa’da Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kayıkçı, K. ve diğerleri. (2015) “İl ve İlçe Yöneticilerinin Tabi oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri”, İlköğretim Online (Elementary Education Online), Cilt:14, Sayı: 1.
- Meb. (2013a) Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/12/20141210-17.htm>. Son erişim tarihi, 19.10.2017.
- Meb. (2013b) Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, <http://www.memurlar.net/haber/487149/>. Son erişim tarihi, 19.10.2017
- Meb. (2014) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html. Son erişim tarihi, 19.10.2017
- Meb. (2016) Öğretmene Genel Rotasyon 2017’de Uygulanacak, <http://www.memurlar.net/haber/620948/>, Erişim Tarihi: 19.10.2017.
- Memişoğlu, S.P. ve Dilekçi, Ü. (12-13 Ekim 2012) Eğitim Denetmenlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüşleri, *Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği (EYFOR) III. Eğitim Yönetimi Forumu*, Nevşehir/Ürgüp.
- 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.
- Şan, M. K. ve Akyiğit, H. (2015) Sosyal Sermaye Tartışmaları ve Türkiye’de Sosyal Sermayenin Ölçülmesi Sorunu, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi* Enstitüsü Dergisi, Sayı: 34, s. 123-134.

- Şan, Ö.(1979) *Hareket ve Zaman Etüdü*, E.İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir.
- Peker, Ö. (1995)*Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, No: 258, Ankara.
- Portes, A. (1998) “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology”, *Annual Review of Sociology*.
- Putnam, R. D. (2001) “Social Capital: Measurement and Consequences”, <http://www.oecd.org/innovation/research/1825848.pdf>, 15.10.2016.
- Tortop, N.(1994)*Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Töremen, F. ve Ersözlü, A. (2010) *Eğitim Örgütlerinde Sosyal Sermaye ve Yönetimi*, İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Uluğ, F. (1999)*Eğitimde Grup Süreçleri*, TODAİE Yayınları , Yayın No: 295, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011) *Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.