



İL VE İLÇE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ZORUNLU YER DEĞİŞTİRME UYGULAMASINI DÜZENLEYEN YÖNETMELİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

THE OPINIONS OF PROVINCIAL AND DISTRICT EDUCATIONAL ADMINISTRATORS ABOUT THE REGULATION OF INVOLUNTARY ROTATION

Kemal KAYIKÇI¹
İzzet ÖZDEMİR²
Tayfun YÖRÜK³

Öz

“Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik” ile il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü, il ve ilçe millî eğitim şube müdürü kadrolarında bulunan eğitim yöneticilerine zorunlu yer değişikliği (rotasyon) getirilmiştir. Uygulamanın ilk olması nedeniyle uygulayıcılara, araştırmacılara öneriler sunmak için yapılan bu araştırmanın amacı, il ve ilçe eğitim yöneticilerinin söz konusu yönetmelik hakkında görüşlerini ortaya koymaktır. Çalışma betimsel tarama modelinde olup, nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması” kullanılmıştır. Amaçörneklem yöntemi kullanılarak belirlenen çalışma grubunu, Antalya’da görevli 17 eğitim yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yöneticiler, genel olarak zorunlu yer değiştirmenin kendisinden çok yönetmelikte yer alan uygulama biçimini bir sorun olarak algıladıkları yönünde görüşler belirtmişler ve rotasyondan olumsuz etkilenmemeleri için özlük haklarının iyileştirilmesi, rotasyonu kabul etmeyen yöneticilere okul yöneticiliğine geçiş hakkı tanınması, değişikliğin geriye doğru işletilmemesi gibi öneriler sunmuşlardır. Sonuçlardan hareketle yöneticilerin görüşlerinin alınması ve benzer araştırmaların yapılması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu yer değiştirme, eğitim yöneticisi

Abstract

With ‘The Regulation for Promotion of the Ministry of Education Staff, Title Changes and the Appointment by Relocation’ obligatory rotation has been brought on for the staff in educational management: for the deputy director of the provincial national education, national education director of the district, provincial and national education branch manager. As it is an initial application, the aim of the research, that is conducted to offer recommendations to practitioners and researchers, is to put forth the opinion of the provincial and national education managers. The study is in the descriptivemodel and of qualitative research designs the case study is used. The study group was constituted with 17 educational managers who are incumbent in Antalya by using purposive sampling method to determine. A semi-structured interview technique was used in the study. Managers stated their opinion that they perceived the form of application as a problem but not the regulation itself and they made recommendations: their employee rights should be improved in order not to get effected by the involuntary rotation, the right for transition from an educational manager to a school executive should be accepted for the managers who don’t want to be employed in other regions of Turkey, the change in the regulation should not be operated backwards. In the light of the results, it is recommended to get opinions of managers and conduct similar researches.

Key Words:Obligatory rotation, educational manager

¹Doç.Dr. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fak. Eğitim Bil. Böl. Antalya. kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

² Doktora Öğrencisi, Müfettiş, İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Antalya. ozdemirizzet@hotmail.com

³ Doktora Öğrencisi, Öğretmen, İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Antalya, t.yoruk@gmail.com

1. GİRİŞ

Dünyada daha önceki çağlarda görülmemiş bir şekilde çok hızlı ve baş döndürücü bir değişme yaşanmaktadır (Özdemir, 1998; 5). Buna paralel olarak temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarını ve bireylerin çabalarını eşgüdümlemek olan (Aydın, 2010;70) yönetim anlayışı da değişmektedir. Ulaşılan çağdaş yönetim kuramları, örgüt içinde insanı merkeze alıp, ön plana çıkarmıştır (Açıkalın, 1996; 33). Çünkü günümüzde rekabetin dayandığı temel nokta insan kaynağıdır. Organizasyonlar, insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeyi, örgütsel performansı arttırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000; 20).

Yönetim, yeni koşullar altında sosyal değerler geliştirmeyi ve uygulamayı sağlayan bir buluştur. Öyleyse yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan, örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur (Bursalıoğlu, 1994;15). Örgüt içinde değişimler için bir başlatıcı gerekir. Başlatıcı olan ve değişim sürecini yönetme sorumluluğunu alan kişi ya da kişiler değişim temsilcisidir. Herhangi bir yönetici değişim temsilcisi olabilir (Robbins, 1994; 326). Yönetici, örgütlerde yeni bir şey başlatma, iş kolunda stratejik değişiklikler yapma, iş ortamında hızlı değişimlere karşılık verme ile yükümlüdür (Noe, 1999, s.267). Ancak uzun süre aynı kurumda yöneticilik yapmaları durumunda yöneticilerde; atalet, mental yorgunluğu, ego şişmesi ve yönetme körlüğü kavramları ile açıklanan bazı olumsuzluklar görülebilmektedir (Leblebici, 2005; Ülküsever, 2008).

Personelin örgütün amaçlarına ilişkin genel bir anlayış kazanması, farklı iş fonksiyonlarını anlaması, bir ilişki ağı kurması, problem çözme ve karar alma becerilerini arttırması için iş rotasyonu ya da transferler bir yöntem olarak tercih edilebilmektedir (Noe, 1999, s.268). Rotasyon,“bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleri” (TDK, 2011:1098) olarak ifade edilmiştir. Örgütsel anlamda rotasyon, eşit sorumluluklar altında personelin çeşitli ve değişik yerlerde çalışmalarına olanak vermek suretiyle yarışma ortamı oluşturmaktır (Tortop ve Anahtar, 1976:147). Rotasyon uygulaması, ülkenin bölgeleri arasında var olan, coğrafyözellikler, 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).

Kayır'a (2013) göre, rotasyonla kuruluştaki kişisel heyecan, olağan üstü çaba ve moral yaratılır. Champion (1994) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda rotasyonu gerekli 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. Bauer (2004) tarafından yapılan araştırma sonuçları da yöneticilerin hizmet süresi ile iş doyumunu ve performans seviyeleri arasında ilişki olduğunu göstermesi zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekliliği hakkında bilgi vermektedir. İl ve ilçe yöneticilerinin yerine getirdikleri işlevlerden biri de denetimdir. Uluslar arası denetim standartları, denetim yapanların, denetimde tarafsız ve dürüst davranmanın dayanağı olan bağımsız düşünme mantığı içinde olmasını öngörmektedir (Güredin, 2010). Rotasyon ise denetçi bağımsızlığını sağlayan araçlardan biridir (Arslan, 2010).

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).

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. Preheim (1992) tarafından gerçekleştirilen benzer bir araştırmada, zorunlu yer değiştirme uygulamasının müdürlerin iş performansına olan etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin, böyle bir uygulamanın iş performansını azalttığı düşüncesinde olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Rotasyon uygulamasının birçok yararı olduğu gibi rotasyona uğrayan personel açısından bazı olumsuzlukları da vardır. Noe (1999; 271)'ye göre, rotasyon uygulaması, personelin günlük hayatını, kişisel ilişkilerini ve iş alışkanlıklarını aksatır. Onlar yeni bir ev, alışveriş, sağlık ve boş zamanlarını değerlendirecek aktivite merkezlerini bulmakta zorlanırlar ve arkadaşları ile ailelerinin duygusal desteğinden kilometrelerce uzakta olabilirler. Ayrıca birçok yeni iş normu ve prosedürü öğrenmeleri, yeni yönetici ve iş arkadaşları ile kişisel ilişkiler geliştirmeleri gerekir. Bu nedenle personelin görev yerinin zorunlu olarak

değiştirilmesi genellikle kaygı yaratıcı olduğundan; birçok örgüt, personeline bunu kabul ettirmede zorluk yaşar.

Ülkemizde kamu hizmetini yürüten personelin yer değiştirme konusu 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yerini almıştır. Kanunun 1982 yılında 2670 Sayılı Kanunla değiştirilen 72. maddesinde, kurumlarda yer değiştirme suretiyle atanmalar; hizmetlerin gereklerine, özelliklerine, Türkiye'nin ekonomik, sosyal, kültürel ve ulaşım şartları yönünden benzerlik ve yakınlık gösteren iller gruplandırılarak tespit edilen bölgeler arasında adil ve dengeli bir sistem içinde yapılıp hükmü yer almaktadır (Resmi Gazete a). 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 72. Maddesine dayanılarak çıkarılan Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik ile genel olarak hizmet bölgeleri, bölgelerde çalışma süreleri ve atama işlemleri açıklanmıştır (Resmi Gazete b). Bu hüküm uyarınca, Milli Eğitim Bakanlığı personeli de zorunlu yer değişikliği uygulaması kapsamına alınmıştır. 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 il eğitim denetmenleri (eğitim müfettişleri) etkilenmiştir. 1990 yılında yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliğinin 39. - 43. Maddeleri gereğince il eğitim denetmenlerine zorunlu yer değiştirme uygulanması başlatılmıştır (Resmi Gazete c). Bu uygulama halen Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği" (Resmi Gazete g) hükümlerine göre devam ettirilmektedir.

İl eğitim denetmenlerine uygulamaya koyulmasının ardından uzunca bir süre sonra zorunlu yer değiştirme suretiyle atama, 2009 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile okul ve kurum müdürlerine de uygulanmaya başlamıştır (Resmi Gazete d). Yönetmeliğin 22. maddesine göre eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanlar, il içinde tercih ettikleri bir kuruma atanacak, başvuru yapmayanlar ise ihtiyaç bulunan herhangi bir kuruma atanacaklardır.

Buna ek olarak, kamu hizmetinin eğitim kolunda görev yapan yöneticiler için rotasyon uygulamasına ise 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de de değinilmiştir. Kararnamenin 37 – (7). maddesinde; “İl millî eğitim müdürü, il millî eğitim müdür yardımcısı, il eğitim denetmeni, ilçe millî eğitim müdürü, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri şube müdürü, okul ve kurum müdürü ile okul ve kurum müdür başyardımcısı ve yardımcısı olarak görev yapanların yer değiştirmeleri, hizmet

süreleri, performans ve yeterlikleri dikkate alınarak bölge hizmeti ve rotasyon esasına göre yapılır. Bunların yer değiştirmelerine ilişkin usûl ve esaslar yönetmelikle belirlenir” maddesi ile il ve ilçelerde tüm kademelerde görevli eğitim yöneticilerinin rotasyon uygulamasına tabi tutulacakları belirtilmiştir (Resmi Gazete e). Bu dayanakla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 12.10.2013 tarihinde yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik ile “bölge hizmetine bağlı yer değiştirme” (rotasyon) uygulamasının il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim şube müdürü kadrolarında asaleten görev yapanlara da uygulanması öngörülmüştür (Resmi Gazete f).

Rotasyon uygulamasının yukarıda bahsedildiği gibi örgüt ve çalışanlar açısından çeşitli yararları ve olumsuzlukları bulunmaktadır. Harwood araştırmaları göstermiştir ki işgörenler değişimin planlanmasına katıldıkları oranda değişmeyi kendileri için bir tehdit olarak değil bir olanak olarak algılamaktadır (Aydın, 2010, s.110). Aksine çalışanlar yeniliği bir tehdit olarak algıladığında veya değişmeyi gerekli görmediğinde ona muhalefet edecektir (Balcı, 2000; 34). Bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon), il ve ilçe eğitim yöneticilerine ilk defa uygulanacak olmasından dolayı; bu değişiklikten doğrudan etkilenecek kişiler olan il ve ilçe eğitim yöneticilerinin zorunlu rotasyon uygulamasını düzenleyen yönetmelik hükümleri konusundaki düşüncelerinin sorulması ve uygulamada dikkate alınması bu değişimi kabul etme, benimseme ve değişime karşı direnmeyi azaltmada büyük önem taşır.

Bu sebeple rotasyon konusunda çalışanların görüşlerini ve önerilerini belirlemek ve kaygılarını dile getirmek, uygulayıcılara öneriler sunmak açısından bu araştırma büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 12.10.2013 tarih ve 28793 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmeliğin bölge hizmetine bağlı yer değiştirme (rotasyon) işlemlerini düzenleyen hükümleri hakkında il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim şube müdürü kadrolarında görev yapan eğitim yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasını düzenleyen yönetmelikte belirtilen;

1. Bölge hizmetine bağlı yer değiştirmeye tabi kadrolara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Hizmet bölgelerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Bölge hizmeti sürelerine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Hizmet puanına ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Halen görevde olanların yer değişikliklerinin bu yönetmelik hükümlerine göre yapılmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Rotasyon hükümleriyle ilgili önerileri nelerdir?

2. YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Çalışmada 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 amaçlıörnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların çalışılmasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle amaçlı örnekleme çoğu durumda, olgu ve olayların ortaya konulmasında ve açıklanmasında yararlıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011; 107). Amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen araştırmanın çalışma grubunu, Antalya İlinde çalışan ve 12.10.2013 tarihli Resmî Gazete’de yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik” ile rotasyon kapsamına giren il millî eğitim müdür yardımcıları, ilçe millî eğitim müdürleri ile il ve ilçe millî eğitim şube müdürleri arasından asaleten görev yapan ve araştırmaya katılma konusunda gönüllü yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki yöneticilere ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma grubunu oluşturan yönetici verileri

		f	%	Kodu
Görev	İl Milli Eğitim Müdür Yard.	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 kullanılmıştır. 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 kullanılan sorular hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taraması yapılmış, mevzuat (doküman) incelenmiş ve konuya ait içerik belirlenmiştir. Yapılan doküman incelemesinden sonra görüşme formunda yer alması düşünülen sorular oluşturulmuştur. Veri toplama aracı oluşturulurken “Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik’ in rotasyonu düzenleyen maddeleri tekrar analiz edilerek konularına göre uzman görüşleri doğrultusunda açık uçlu sorulara dönüştürülmüştür. Veri toplama aracında şu sorularla yer verilmiştir:

İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasını düzenleyen yönetmelikte belirtilen;

1. Bölge hizmetine bağlı yer değiştirmeye tabi kadrolara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Hizmet bölgelerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Bölge hizmeti sürelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

4. Hizmet puanına ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Halen görevde olanların yer değişikliklerinin bu yönetmelik hükümlerine göre yapılmasıyla ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Rotasyon hükümleriyle ilgili önerileri nelerdir?

Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için araştırma kapsamındaki her yönetici ile önceden ön görüşme yapılarak isteklilerden görüşme için randevu alınmıştır. Mesafe nedeniyle ulaşımı zor olan yöneticilerle de internet üzerinden video konferans yapılarak görüşme gerçekleştirilmiştir. Veri toplama esnasında katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra, yukarıda belirtilen altı ayrı açık uçlu soru sorulmuştur. Her görüşme 30-45 dakika sürmüştür. İlk görüşmelerde üç araştırmacı görüşmelere birlikte katılmış ve böylece kodlamada görüş birliği sağlanmıştır. Her soru sorulurken ilgili konu hakkındaki yönetmelik maddesi katılımcılara ilgili yönetmelik gösterilerek tekrar okunmuş ve hatırlamaları sağlandıktan sonra cevapları alınmıştır. Böylece katılımcıların daha bilinçli yanıt vermelerine yardımcı olunmuştur.

Verilerin analizi aşamasında nitel veri analizi tekniklerinden “içerik analizi” kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı verileri ifade etmek ve verilerin içinde doğrudan görülemeyen gerçekleri ortaya çıkarmaktır. Her soru bir tema olarak kabul edilmiş ve bu temaya ilişkin verilen her yanıt, bir kod verilerek kodlanmıştır. Veriler, temalara ve kodlara göre düzenlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır. 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.

Açık uçlu sorulara verilen cevaplardan elde edilen benzer verilerin tekrarlarında frekans sayıları verilerek, tekrar eden kodların yüzdeleri hesaplanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlilik çalışmaları

Elde edilen verilerin kodlanmasında araştırmacılar arasında birlik sağlamak için katılımcılarla yaptıkları ilk görüşmelere üç araştırmacıbirlikte katılmışlardır. Araştırma süreci ayrıntılı olarak yazılmış ve veriler saklanarak denetim ve tekrara olanak sağlanmıştır. Araştırma soruları katılımcılarla paylaşılmış ve onların deneyimleri ile sonuçların örtüştüğü anlaşılacak, katılımcı teyidi alınmıştır.Çeşitli yönetim kademesi ve ilin çeşitli

bölgelerinden katılımcılar seçilerek, çeşitlilik sağlanmıştır. Araştırmacıların yaptıkları görüşme kayıtlarının kodlanmasında, araştırmacılar arasında uyum gözlenmiştir. Her sorudan önce ilgili yönetmelik maddesinin okunarak katılımcılara hatırlatılması yoluyla yanıtların geçerlik ve güvenilirliği artırılmıştır.

3. BULGULAR

İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasını Düzenleyen Yönetmelikte Belirtilen ‘Bölge Hizmetine Bağlı Yer Değiştirmeye Tabi Kadrolara’ İlişkin Görüşleri

Söz konusu yönetmeliğin “bölge hizmetine bağlı yer değiştirmeye tabi kadrolar” başlıklı 26 – (1) maddesinde; “İl millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü ve il/ilçe millî eğitim şube müdürü kadrolarında asaleten görev yapmakta olanlar, bu Yönetmelik kapsamında yapılacak bölge hizmetine bağlı yer değiştirmeye tabi tutulurlar.” Hükmü yer almaktadır. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin ‘Yer Değiştirmeye Tabi Kadrolara’ İlişkin Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Rotasyona tabi kadrolar uygundur	√								√			√	√	√	√			6	35,29
Uygulamaya tabi kadro kapsamı dardır	√			√	√		√			√	√	√	√	√		√	√	11	64,71

Tablo 2’deki bulgular incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%64,71) uygulamaya tabi kadro kapsamının dar olduğu, rotasyon kadrolarının kapsamının genişletilmesi gerektiği görüşünü savundukları görülmektedir. Bu konuya ilişkin yöneticilerin görüşleri aşağıdadır:

“Bence genel olarak idari hizmetlerin hepsini kapsamalı. Sadece il ilçe müdür yardımcıları ve şube müdürleri değil de karar verme durumunda olan herkesi kapsaması lazım” (MEMŞB1).

“Kanunda milli eğitim müdürü de var, müdür yardımcısı da var hepsinin dâhil olması lazım” (MEMYRD1).

“Rotasyonun bakanlık politikasını uygulayan üst düzey yöneticilere uygulanmasını, alt kadrolarda yapılmasının bir anlam ifade etmediğini düşünüyorum” (İLÇEMEMŞB1).

“Rotasyon uygulanmalı ancak bunların yanında il müdürlerine de uygulanmalı başı değiştirmedeğiniz zaman aşağıyı değiştirmeniz bir şey ifade etmeyecektir. Rotasyon iyi ise neden il müdürüne koymuyorsun kötü ise diğerlerine neden uyguluyorsun. Hizmetlisine memuruna öğretmenine hepsine uygulanmalı bizi yönlendirenler,şef ve memurlar bunları değiştirmeden şube müdürlerini değiştirmişsin ne fark eder” (MEMŞB4).

“Şeflik kadrosu da idari bir kadro o da dâhil edilmeli. Belli bir zaman sonra şefe gücünüz yetmiyor. Hele de bu memlekette ise daha kötü. Sadece şefler değil, okul müdürü ya da müdür yardımcısı, bunlara da il dışı olabilir” (İLÇEMEM1).

Tablo 2’de ayrıca %35,29 oranla rotasyona tabi kadroların uygun olduğunu düşünen yöneticilerin görüşleri de mevcuttur. Bu görüşü benimseyen yöneticilerin de büyük çoğunluğu mevcut kadro kapsamını uygun bulmakla beraber yine de bir takım eklemelerinin yapılabileceği görüşünde birleşmişlerdir.

İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasını Düzenleyen Yönetmelikte Belirtilen ‘Hizmet Bölgelerine’ İlişkin Görüşleri

Söz konusu yönetmeliğin “hizmet bölgeleri” başlıklı 27 – (1) maddesinde; Kalkınma Bakanlığının yayınlamış olduğu İllerin ve Bölgelerin Sosyo –Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması ile İlçelerin Sosyo –Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması verileri esas alınarak, kurumsal kapasite ve hizmet gerekleri bakımından oluşturulan hizmet bölgeleri ve bu bölgeler için öngörülen hizmet puanları Ek –3 Hizmet Bölgeleri Çizelgesinde gösterilmiştir.” Denilmektedir. Ek-3 çizelgeye göre beş hizmet bölgesi oluşturulmuş ve bu bölgelerde yer alan il ve ilçeler listelenmiştir. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin “Hizmet Bölgelerine” İlişkin Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	MEMYTD1	MEMYTD2	MEMYTD3	MEMYTD4	MEMYTD5	MEMYTD6	MEMİŞD1	MEMİŞD2	MEMİŞD3	MEMİŞD4	MEMİŞD5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞB1	f	%
Hizmet bölgelerinin sayısı çok fazladır.				√				√										2	11,76
Hizmet bölgeleri belirleme biçimi uygun değildir.		√	√	√	√	√			√	√		√		√	√		√	11	64,71
Hizmet bölgelerinin sayısı uygundur.	√	√							√							√	√	5	29,41
Hizmet bölgelerinin belirlenme biçimi doğrudur.							√				√	√				√		4	23,53

Tablo 3 incelendiğinde ilk sırayı % 64,71 oranla yöneticilerin hizmet bölgelerinin belirlenme biçiminin uygun olmadığına ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Bana göre tam tersinden olması lazım. Diyelim Antalya 1. Bölge, yükü ağır, nüfusu fazla 1. Bölge demişler. Çilesi fazla, işi çok. Buranın 5. Bölge olması lazım. 5. Bölgedeki küçük ilçelerin yükü az, işi az ise oranın da 1. Bölge olması lazım. Yani iş hacmine göre düşünülmesi lazım. Bu bölgeler tam tersine döndürülürse faydalı olur” (MEMYRD5).

“Sadece TÜİK verilerine göre değil de daha çok farklı kriterler alınabilir. Havaalanından tutun da fiziki şeyler düşünülebilir. Erzurum şehir merkezi ile Antalya şehir merkezi aynı düşünülmeli” (İLÇEMEM1).

“Mesela Elmalı ile Korkuteli’ni aynı bölge yapamazsın. Korkuteli ana yol üzerinde Antalya ya 45 dk. Elmalı 2 saat ve az gelişmiş” (MEMŞB4).

“Aynı ildeki büyükşehir belediyesi içindeki ilçeler farklı farklı tiplere ayrılmış. Gelişmişlikten ziyade iş hacmine göre de bölgelerin ayrılması daha doğru olur” (MEMYRD4).

“Bölgeleri çok gelişmişliklerine göre değil iş hacmine öğrenci ve öğretmen sayısına göre de değerlendirilmeli” (İLÇEMEMŞB1).

Bu görüşlere ek olarak %23,53 oranı ile 4 yönetici bölgelerin belirlenme biçimini doğru bulduğu yönünde görüş bildirmiştir. Ayrıca %11,76 oran ile 2 yönetici yönetmelikte belirlenen hizmet bölgelerinin sayısını çok fazla bulurken, %29,41 oran ile 5 yönetici hizmet bölgelerinin sayısının uygun olduğunu belirtmiştir.

İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasını Düzenleyen Yönetmelikte Belirtilen ‘Bölge Hizmet Sürelerine’ İlişkin Görüşleri

Söz konusu yönetmeliğin “hizmet süreleri ve puanları” başlıklı 28 – (1) maddesinde; “Yöneticilerin bölge hizmeti süreleri ve puanları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.” Denilmektedir. Tabloya göre 5. ve 4. Bölgelerde çalışma süresi iki yıl, 3. ve 2. Bölgelerde dört yıl, 1. Bölgede altı yıl olarak belirlenmiştir. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin “Bölge Hizmet Sürelerine” İlişkin Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Bölgelerde çalışma süresi kriterleri yanlış belirlenmiştir.				√	√			√		√								4	23,53
Bölgelerde çalışma süreleri uygundur.		√							√					√				3	17,65
2 yıllık çalışma süresi çok kısadır.				√			√				√				√	√	√	6	35,29
Bölgelerin tekrar derecelendirilmesi mağduriyet oluşturmuştur			√															1	5,88
Bölgelerde çalışma süreleri arasındaki fark çok fazladır			√									√		√				3	17,65

Yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşlerini genel olarak yorumladığımızda, ilk sırayı %35,29 oranla 4. ve 5. hizmet bölgelerinde 2 yıllık çalışma süresinin çok kısa olacağına ilişkin görüşün aldığı görülmektedir. Bu konuya ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“5. ve 4. Bölgelerde 2 yıl vermişler süreler çok yetersiz iki yılda bir ili tanımak mümkün değil 4 yıl ve 6 yıl tam verimli hale gelmişken rotasyona tabi tutuyorlar” (MEMŞB5).

“Özellikle 4. ve 5. Bölgelerde 2 yıl olması çok az bir süre. Bir projeyi koyarsınız, oradaki karar verme durumunda olanlar iki yılda neyi hangi sonucu alacak? Yani bir projenin tanıtımı 1 yıl alır, uygulaması 1 yıl. 2 yılda tekrar oradan gittikten sonra sonuç alınmaz” (MEMŞB1).

“Bir kişinin iki yıl bir yerde çalıştıktan sonra başka bir yere gitmesigerçekten yanlış. Bundan sonraki dönemlerde 5. Bölgede 2 yıl çalışan bir kişi, iki yıl sonra 4. Bölge veya 2. Bölgeye gideceğini zannetmiyorum. Süreler çok kısa, yani uygulanabilirliği yok bunların. Evi taşıdığına da değmez, aileyi parçaladığını da değmez” (MEMYRD4).

“4. ve 5. Bölgelerde 2 yıl çalışmak insanlara ödül mü ceza mı anlamıyorum evini taşı yerleş sonra işin bitti güle güle... Süreler çok az” (İLÇEMEM4).

“2 yıl bir yerde ilçe müdürlüğü yapıp 2 yıl sonra başka yerlere gitmek, aile düzenini kurma o bölgeyi tanıma ve hizmet verme anlamında insanın huzurlu ve verimli çalışması için yeterli süreler değil” (İLÇEMEM5).

Bu görüşü %23,53 oran ve 4 frekans ile yöneticilerin “Bölgelerde çalışma süresi kriterleri yanlış belirlenmiştir” düşüncesi takip etmektedir. Bu konuya ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Adam 1. Bölgeye gelecek, hepsini toplasan 18 yıl yapıyor. 18 Yıl yapan bir insan 35 yıl çalışacaksa, diğerini nerede çalışacak? 1. Bölgede 6 yıl çok kısa, adam dönüp dolaşacak en son 1. Bölgeye gelirse, tekrar 6 yıl sonra 3. - 5. Bölgeye mi gidecek?” (MEMYRD5).

“Yani hizmet bölgeleri, süreler çok kısa olduğundan uygun değil” (MEMYRD4).

“Rotasyon uygulaması bu şekilde yapılmamalı, 2- 4 - 6 yıl gibi kriterlerin çok yanlış olduğunu düşünüyorum” (MEMŞB2).

3 yönetici (%17,65), çalışma süreleri arasındaki farkları çok yüksek olarak değerlendirirken, yine aynı frekansa “Bölgelerde çalışma süreleri uygundur” görüşünde rastlanılmıştır. 1 yönetici de geçmişte uygulanan rotasyon uygulaması esnasında bölge derecelendirmesinin değişikliğe uğramasının kendisini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasını Düzenleyen YönetmelikteBelirtilen ‘Hizmet Puanına’ İlişkin Görüşleri

Söz konusu yönetmeliğin “hizmet süreleri ve puanları” başlıklı 28 – (1) maddesinde; “Yöneticilerin bölge hizmeti süreleri ve puanları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.” Denilmektedir. Tabloya göre her bir yıl için 5. Hizmet bölgesinde 14,4 puan, 4. hizmet bölgesinde 12 puan, 3. hizmet bölgesinde 10,8 puan, 2. hizmet bölgesinde 9,6 puan ve 1. hizmet bölgesinde 6 puan verilmektedir. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin “Hizmet Puanına” İlişkin Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Hizmet puanları katsayıları arasındaki fark çok büyüktür.		√	√	√					√			√					√	6	35,29
Puan hesaplama sistemi yanlıştır.			√			√		√	√	√	√	√		√	√	√		10	58,82
Puan katsayıları arasında fark olması doğrudur			√										√				√	3	17,65

Tablo 5 incelendiğinde, % 58,82 oran ve 10 frekans ile yöneticilerin puan hesaplama sisteminin yanlış olduğuna dair düşüncelerinin olduğu görülmektedir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen yöneticilerin görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Bölge hizmet puanında sadece il ve ilçe yöneticiliği değerlendirilmiş. İdarecilik öncesi hizmetleri yok sayılmış. En büyük adaletsizlik burada” (İLÇEMEM5).

“Hizmet puanına diğer kurumlarda geçen süreyi dâhil etmiyorlar. Bu uygun bir anlayış değil” (MEMŞB5).

“Yöneticilik kadrosunda vekâleten geçirilen sürelerin (elektronik ortamda bakanlıkça belirlenen) alınmaması olumsuzdur” (İLÇEMEM3).

Hizmet bölgelerinden elde edilen puanlar arasındaki fark da yöneticiler arasında bir diğer görüş olarak Tablo 5’te yerini almıştır. 6 frekans ve %35,29 oranla yöneticilerin bir kısmı hizmet bölgelerinden elde edilen puanlar arasındaki farkı çok bulurken, 3 yönetici (%17,65) bu farkın olmasının gayet doğal olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

“1. Bölgede çalışan bizler cezalandırılmış pozisyonuna düştük. Çünkü burada 6 puanla 5. Bölge çalışan arkadaşlarımızın 14 puanı arasında uçurum var. 5. ve 4. Bölgedeki arkadaşlarımız puan yönünden şanslı, duruma düşüyor. İşte burada bir haksızlık var. Puan farkı çok fazla, makas çok açık” (MEMYRD2).

“Hiç adil değil aradaki puan çok fazla ben 2. hizmet bölgesindeyim puanım 9, benimle göreve başlayan büyük ilçelerde çalışan Muratpaşa ve kepez ilçelerinde çalışan arkadaşlar 6 puan alıyor hiç adil değil, ödül mü ceza mı tartışılır” (İLÇEMEM4).

“1. ve 2. Bölgelerde çalışan proje üretiyor örnek çalışmalar yapıyor ama puanları düşük sanki bu bölgelerdekiler iş yapılıyormuş gibi adil olmayan bir uygulama” (MEMYRD6).

“5. Bölgede 1 yıl ile 14.4 puan alırken birisi, diğeri 1. Bölgede 2,5 yıl çalışarak aynı puanı alabilecek. Burada bir adaletsizlik var” (MEMŞB3).

İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin ‘Halen Görevde Olanların Yer Değişikliklerinin Bu Yönetmelik Hükümlerine Göre Yapılmasına’ İlişkin Görüşleri

Söz konusu yönetmeliğin “daha önceki hizmet süreleri” başlıklı Geçici Madde 2 – (1)’de; “Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte görevli oldukları hizmet bölgelerinde bölge hizmeti süresini tamamlamış olan yöneticilerin yer değişiklikleri, bu Yönetmelik hükümlerine göre yapılır.” Denilmektedir. Bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin “Halen Görevde Olanların Yer Değişikliklerinin Bu Yönetmelik Hükümlerine Göre Yapılmasına” İlişkin Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%	
Yönetmeliğin şu an görevde olanlara uygulanması yanlıştır.	√	√	√	√		√	√	√	√	√							√	√	11	64,71
Yönetmelikte yer aldığı gibi rotasyonun halen görevde olanlara da uygulanması doğrudur					√							√	√		√				4	23,53

Tablo 6’da görülebileceği gibi 11 yönetici, (% 64,71) yönetmeliğin şu an görevde olanlara uygulanmasının yanlış olacağı görüşünü belirtmiştir. Yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Ayrıca ben sisteme girerken yine, şube müdürü olurken bu şekilde koşulları olsaydı eğer, bunu bir daha düşünürdüm. Ben Antalya’ya gelirken, Antalya’dan gideceksin deselerdi, şimdiye kadar kendime farklı bir çalışma ortamı hazırlardım. Yani oyunun başlangıcındaki kurallar başka, daha sonra bakanlığımız diyor ki bize – ki bize hiç değer vermiyorlar, verselerdi sorarlardı – ben oyunun kurallarını değiştiriyorum, çünkü ben üstüm. Böyle bir mantıkla İK’nın yönetilmeyeceğini düşünüyorum” (MEMŞB2).

“Şu anki idareciler göreve gelirken mevcut yönetmeliğe göre geldiler ailesini ve düzenini kurdular.Yönetmelik çıktıktan sonra mevcut çalışanların dâhil edilmesi birçok sıkıntıya sebebiyet verir.Yeni göreve başlayanlara uygulanırsa şartları kabul ederek gidecekleri için yaptıkları görevde mutsuz olan arkadaş olmaz, ne kadar çalışacaklarını ve nereye gideceklerini bildikleri için hayatlarını ona göre düzenlerler” (İLÇEMEMŞB1).

“Bu maddeye tamamen karşıyım bu yönetmelik yürürlüğe girdiği tarihten itibaren uygulanmalı, kanunlar gibi olmalı herkes çalıştığı kurumda kaç yıl kalacağını bilmeli kendini ona göre ayarlamalı, ne yapacağımızı şaşırtıyoruz, hukuken de doğru bulmuyorum” (MEMŞB5).

Yukarıdaki görüşün aksine 4 yönetici (%23,53), rotasyon uygulamasının halen görevde olanlara uygulanmasının yerinde bir karar olduğunu savunmuşlardır. Bu yöneticilerin görüşlerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Eğer yapılacaksa, yeni başlayanlara da herkese yapılması lazımdır. Bu memleketin çocuklarıyız. Vatan bir, memleket bir.Bir yerde görev yapacaksak adalet olmalıdır.Elle gelen düğün bayramdır. Ama birine gelir diğerine gelmezse hata olur. Madde uygundur” (MEMYRD5).

“20 yıldır aynı koltukta oturanlar var adil olacaksa geriye dönük sayılması gerekiyor. Bencil düşünürsem mantığım izin vermiyor. Genel olarak bakarsam bu hüküm doğrudur” (İLÇEMEM4).

İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasını Düzenleyen Yönetmelikte Belirtilen Rotasyon Hükümleriyle İlgili Önerileri

Son görüşme maddesinde yöneticilerden zorunlu yer değiştirme uygulamasını düzenleyen yönetmeliğin rotasyona ilişkin hükümleriyle ilgili önerilerinin neler olduğu sorulmuştur. Görüşler Tablo 7’de ana başlıklar halinde toplanmıştır.

Tablo 7. Yöneticilerin Bölge Hizmetine Bağlı Yer Değiştirmeleri Düzenleyen Yönetmeliğe İlişkin Önerileri

Görüşler (Kodlar)	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Rotasyona tabi kadrolar					√		√			√	√	√	√					6	35,29
Hizmet bölgeleri	√		√	√	√			√		√		√		√	√	√	√	11	64,71
Bölge çalışma süreleri	√		√	√	√		√	√	√			√	√	√	√		√	12	70,59
Hizmet puanı hesaplanması	√			√		√	√	√	√	√	√		√	√			√	11	64,71
Rotasyonun uygulama şekli	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√				√	√	√	14	82,35

Tablo 7’de görüldüğü gibi en az frekansa sahip öneri, 6 yönetici tarafından (%35,29) rotasyona tabi tutulan kadrolara ilişkin getirilmiştir. Bu konu hakkında yöneticilerin görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Rotasyon uygulanmalı ancak bunların yanında il müdürlerine de uygulanmalı başı değiştirmedığınız zaman aşağıyı değiştirmeniz bir şey ifade etmeyecektir”(MEMŞB4).

“İl milli eğitim müdürleri değişsin. İl milli eğitim müdürlerinin makamı var, maaşı var, hevesle gittiği yerlerde fikirleri varsa onu uygulayabilir, onu yapabilir ama müdür yardımcısı ve şube müdürlerinin veya şeflerin buna benzer alt kademedeki idarecilerin değişmesinin bir mantığını hala anlamış değilim” (MEMYRD5).

“Rotasyon sadece karar verme merciindeki kişilere yapılmalı bu haliyle uygun değildir” (MEMŞB5).

“Şeflik kadrosu da idari bir kadro o da dâhil edilmeli. Belli bir zaman sonra şefe gücünüz yetmiyor” (İLÇEMEM1).

Tablo 7’de görülebileceği gibi 11 yönetici (% 64,71) hizmet bölgelerinin belirlenme sürecine ilişkin öneriler getirmiştir. Bu önerilerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Hizmet bölgeleri 5 bölge olabilir ama belirlenirken oranın nüfusu, öğrenci sayısı, sosyo - ekonomik durumu göz önüne alınarak belirlenmeli”(MEMYRD1).

“Bir kere 5 hizmet bölgesi değil, 3 hizmet bölgesi olmalı” (MEMŞB2).

“Hizmet bölgeleri, 7 bölge ve il düzeyine indirilmeli” (İLÇEMEM3).

“Bana göre tam tersinden olması lazım. Diyelim Antalya 1. Bölge, yükü ağır, nüfusu fazla 1. Bölge demişler. Çilesi fazla, işi çok. Buranın 5. Bölge olması lazım” (MEMYRD5).

“İllerde objektif bir komisyon kurularak bölgeler belirlenmeli tekrar bakanlıkta bir komisyon tarafından karara bağlanmalı bu yapılanmanın gözden geçirilmesini düşünüyorum” (MEMŞB4).

12 yönetici, (%70,59) bölge çalışma sürelerini ilgilendiren madde üzerine öneriler getirmişlerdir. Katılımcıların bu konu hakkındaki önerileri şöyledir:

“Bölgede çalışma süreleri eşit olsun” (MEMYRD1).

“Tüm bölgelerde süreler aynı olmalı” (İLÇEMEM4).

“Her bölgede çalışma süresi aynı olmalı, 5. Bölgede 4 ise her yerde 4 gibi. Bütün bölgeler standart olmalı bana göre” (MEMYRD4).

“3 hizmet bölgesi olmalı ve bunların çalışma süreleri 2-4-6 şeklinde olmaz. Alt limit koyarsınız. En az 2 ya da 3 yıl dersiniz. Üste de 10 yıl dersiniz. 2 yıl orada çalıştı diye insanı zorla yer değiştiremezsiniz. Bu olay hiçbir eğitimcilik yaklaşımına da uygun değildir” (MEMŞB2).

“Ama alt ve üst sınır olmalı. Mesela 1. Bölgede çalışan birisinin 6 yıl ile 8 yıl veya 6 yıla 4 yıl gibi belli süreçleri konursa daha mantıklı olacağı düşüncesindeyim” (MEMŞB3).

“En az 6 yıl olmalıdır” (İLÇEMEM3).

Yine 11 yönetici (% 64,71) hizmet puanlarının hesaplanması ve bölgelerden elde edilen puanlara ilişkin öneriler getirmiştir. Katılımcıların bu konu hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Antalya da il, Burdur da il, Van da il. Bu illerde çalışanların puanları farklı olmamalı. Eğer adil olunabiliyorsa hepsinin puanı eşit olmalı. O zaman puan eşitliğine göre atamalar yapılabilirdi” (MEMYRD4).

“Belki 1-1,5 puan fark olabilir 6 - 7,5 - 9 - 10,5 olur ama burada öyle olmuş ki 6 ile 15 puan. Çok çok fark olmamalı” (MEMŞB1).

“Özellikle ilçe il yöneticiliğinden önce okul yöneticiliği görevi hizmeti olanların hizmet bölgesi puanına dahil edilmesi gerekir” (İLÇEMEM5).

Tablo 7’de görülebileceği gibi en yüksek frekansa 14 yönetici (% 82,35) rotasyonun uygulanma şekline ilişkin öneriler getirmişlerdir. Yöneticilerin rotasyonun uygulanma şekline ilişkin bazı önerileri aşağıdadır:

“Mutlaka yer değiştirmenin daha faydalı olacağı düşünülmüştür ama bence bu mecburiyet değil de isteğe bağlı olsa, uzun yıllar Türk Milli Eğitimi’ne hizmet etmiş olan kişilerin hemen son dönemlerinde bir başka yere gitmesi bence doğru değil. Ama isteğe bağlı başka bir illerde görev yapmak isteyenlere bu şans verilmeli” (MEMYRD1).

“Yönetici yönetmeliği yayınlandıktan sonra, atamaları ilgilendirmelidir. Ondan öncekiler bu rotasyona tabi tutulmamalıdır. Yönetmelik, yayınlandıktan sonra atanacaklara uygulanmalıdır. Bundan sonra atanacak kişiler 5. Bölgeden başlamak şartıyla uygulamaya başlansın. 5-4-3-2-1’e gelmeli, orda da emekli oluncaya kalmalı” (MEMYRD4).

“İlle bizi değiştirecekse bizim kadromuzu yükseltmeleri lazım. O zaman herkesin kadrosu yükselirse, herkes seve seve gider. ... Yapılacaksa puanlamalar tersinden hesaplanıp, en son 1’e gelecek şekilde yapılması lazım. Tecrübe kazana kazana gelmesi lazım” (MEMYRD5).

“Ya emekli ol diyor ya da başka bir alternatif şansı bırakmıyor. Oysa bir alt yöneticiliğe geçişe imkân tanınması gerekiyordu” (İLÇEMEM5).

“Bana en azından eski okuluma dönme şansı verse, gitmem; giderim okulumda müdürlük yaparım. Eski görevime geri dönerim. Onu da vermiyor.Bu da bir hak mahrumiyeti” (MEMŞB1).

“Rotasyonu kabul etmezsem okul müdürlüğüne yada öğretmenliğe dönebilmem lazım böyle bir hüküm bulunulmalı alt görevlere dönebilme konusunda madde konulmalı” (MEMŞB5)

“Rotasyonda karşılıklı becayişhakki verilmeli” (İLÇEMEM4).

“Çok adil bir sistem değil, o bakımdan performansa dayalı belgeli ölçülebilir değerlendirilebilir sistem uygulanmalı buna göre atama kriterleri belirlenmeli” (MEMYRD6).

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmaya göre; il ve ilçe eğitim yöneticilerinin önemli bir çoğunluğu, Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik ile getirilen “bölge hizmetine bağlı yer değiştirme” konusunda; rotasyon uygulamasına tabi kadro kapsamının dar olduğu ve tüm yöneticileri kapsamadığı, hizmet bölgelerinin belirlenme biçiminin uygun olmadığı, hizmet bölgelerinde

çalışma sürelerinin yanlış belirlendiği, hizmet bölgelerinden elde edilen puanlar arasında farkın çok olduğu, yönetmeliğin şu anda görevde olanları kapsamasının yanlış olduğu ve bu haliyle uygulanması halinde adil olmayacağı ve mağduriyetlere neden olacağı görüşündedirler. Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde; yöneticilerin genel olarak rotasyon fikrine karşı çıkmadıkları, ancak zorunlu yer değiştirmenin kendisinden çok yönetmelikte yer alan uygulama biçimini bir sorun olarak algıladıkları ve bu şekliyle yapılması halinde adaletli olmayacağı yönünde kaygılarının olduğu söylenebilir. İl eğitim denetmenleri (eğitim müfettişleri) ve okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği konusunda yapılan bazı araştırmalarda da, genel olarak rotasyona karşı çıkılmasa da; bazı çekincelerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arlı ve Tercan, 2013; Tombul ve Sağıroğlu, 2012; Özdemir ve Yaman, 2011; Çelebi, Çelebi ve Bayram, 2011; Memişoğlu, Çelik, Sipahioğlu, 2012; Kurtulmuş, Gündaş ve Ardıç, 2012; Nartgün, Bayraktar ve Akkulak, 2012; Nural ve Çıtak, 2012). Yeni şartlara uyum göstermek için her örgüt değişmek zorundadır (Özdemir, 1998; 27). İl ve ilçe eğitim yöneticilerine getirilen rotasyon uygulaması da bir yenileşme hareketi olarak görülebilir. Çalışanlar, değişimin gereğine inanmadıklarında veya değişimin güç ve etkilerini azalttığını düşündüklerinde, değişime karşı direnç oluştururlar (Özdemir, 1998; 56; Balcı, 2000; 34). Bu da onların örgüte bağlılıklarının kaybolmasına, işe ilişkin motivasyonlarının azalmasına, artan şekilde hata ve yanlışlar yapmalarına, hastalık nedeniyle devamsızlıklarının artmasına neden olabilir (Balcı, 2000; 34). Değişmeye karşı direncin azaltılması, çalışanların bunu kabulüne ve değişimin planlanması sürecine katılmalarına bağlıdır (Aydın, 2010; 110; Balcı, 2000; 33). Bu nedenle yapılan rotasyon uygulaması değişikliği ile ilgili olarak yetkililer tarafından yöneticilerin görüşlerinin alınması ve önerilerinin değerlendirilmesi çok önemlidir.

Araştırmaya göre yöneticilerin çoğunluğu (% 64.71), rotasyon uygulamasına tabi kadro kapsamının dar olduğunu, özellikle ilde en üst karar mercilerinden biri olan il milli eğitim müdürlerinin rotasyon uygulaması kapsamına alınmamasının bir eksiklik olduğunu belirtmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 37 – (7) maddesine göre il milli eğitim müdürleri rotasyon kapsamında olmasına rağmen ilgili yönetmeliğin 26 – (1) maddesinde il milli eğitim müdürlerinin rotasyon kapsamına alınmaması, mevzuat hiyerarşisine uygun değildir. Mevcut bürokratik işleyiş nedeniyle il ve ilçe eğitim yöneticilerinin, il milli eğitim müdüründen bağımsız olarak karar alıp uygulama olasılıkları zayıftır. Bu nedenle illerde asıl yetkili olan il milli eğitim

müdürlerinin rotasyon kapsamına alınmaması, rotasyon uygulamasından beklenen yararın sağlanma olasılığını azaltabilir.

İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin çoğunluğu (% 64,71), hizmet bölgelerinin belirlenme biçiminin uygun olmadığını düşünmektedirler. Yöneticiler, hizmet bölgelerinin belirlenmesinde sadece il ve ilçelerin sosyal – ekonomik gelişmişlik araştırması verilerinin tek ölçüt olarak kullanılmasının yeterli olmayacağını; okul, öğretmen, öğrenci sayısı, iş hacmi gibi ölçütlerin göz önüne alınmadığını belirtmişlerdir. Çünkü il/ilçe eğitim yöneticileri için çalışılan yerin sosyal – ekonomik gelişmişlik düzeyi kadar, eğitimle ilgili iş hacmi ve yerel sorunlar da oldukça etkili olabilir. Uslu (2013)'nun yaptığı çalışmada da müfettişler, yakın illeri kapsayan denetim bölgelerinin olmamasını, bir sorun olarak algılamışlardır.

İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin % 35,29'u 4. ve 5. hizmet bölgelerinde 2 yıllık çalışma süresinin çok kısa olduğunu, % 23.53'ü hizmet bölgelerinde çalışma sürelerinin yanlış belirlendiğini, % 17,65'i bölgelerde çalışma süreleri arasındaki farkın çok fazla olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler, 4. ve 5. hizmet bölgeleri için öngörülen iki yıl çalışma süresi içinde ili yeterince tanımanın mümkün olmayacağı, yeni projeler üretilmeyeceği, projeye başlanmış olsa bile sonucunu göremeyecekleri belirtmişlerdir. Bu görüşlerden hareketle il ve ilçe eğitim yöneticilerin kendi kişisel çıkarlarından çok eğitimde niteliği artırma amacına odaklandıkları söylenebilir. Yoksa görel olarak daha mahrum yerlerde iki yıl hatta daha az süre çalışmayı istemeleri gerekirdi. Ayrıca il ve ilçe eğitim yöneticileri, hizmet sürelerinin kısa olduğu, beş hizmet bölgesinin toplam 18 yılda tamamlanacağı, 18 yılı tamamlayan yöneticinin eğer emekli olmamışsa hangi bölgede çalışacağını belli olmadığı eleştirisi yapmışlardır. Yapılan başka bir çalışmada da eğitim müfettişleri, bir ilde 8 yıldan fazla çalışılmamasını bir sorun olarak belirtmişlerdir (Uslu, 2013).

İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin % 58,82'si puan hesaplama sisteminin yanlış olduğunu, % 35,29'u hizmet bölgelerinden elde edilen puanlar arasında farkın çok olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler, il/ilçe yöneticiliğinden önce öğretmen, okul yöneticisi vb. görevlerin hizmet puanının hesaplanmasında dikkate alınmadığını, ayrıca 4. ve 5. hizmet bölgelerinde daha çok puan verildiğini, 1.ve 2. hizmet bölgelerinde daha az puan verildiğini aradaki puan farkının çok olduğunu, bu uygulamanın adil olmadığını düşünmektedirler. Görel olarak daha az gelişmiş il ve ilçeleri cazip hale getirmek, kadro açığı olan mahrum bölgelere tecrübeli yöneticileri göndermek için daha az gelişmiş olan yerlere daha çok hizmet puanı verilmesi öngörülmüş olabilir. Benzer çalışmalarda bu düşüncüyü destekleyen bulgular elde edilmiştir. Örneğin Kayıkçı ve Şarlak'ın (2013) çalışmasına göre, batıda daha yaşlı ve

tecrübeli müfettişler, doğuda ise daha genç, tecrübesiz ancak, dinamik müfettişler toplanmakta, dolayısıyla genç ve tecrübeli müfettişlerin birlikte çalışma fırsatları azalmaktadır. Bu durumda, doğuda görevli müfettişler tecrübeli müfettişlerin deneyimlerinden, batıda görevli müfettişler ise genç müfettişlerin dinamizminden yeterince yararlanamamakta ve bu durum denetimin etkili işleyişini olumsuz etkilemektedir. Arlı ve Tercan (2013) tarafından yapılan araştırmada da müfettişler, batıda kadroların şişmesini önlemek amacıyla buralarda uzun süredir görev yapan kıdemli müfettişlerin emekli edilerek, doğuda görev yapanların batıya kaydırılmak istendiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin %64,71'i (11 yönetici) yönetmeliğin şu an görevde olanlara uygulanmasının yanlış olacağını, %23, 53'ü de rotasyon uygulamasının halen görevde olanlara da uygulanmasının yerinde bir karar olduğunu belirtmişlerdir. Uygulamanın yanlış olduğunu düşünen yöneticilerin çoğunluğu il merkezinde çalışan yöneticiler iken; uygulamanın doğru olduğunu düşünen yöneticiler, genel olarak ilçelerde görev yapmaktadırlar. İl merkezine göre olanakları daha az olan ilçelerde yaşayan ilçe yöneticileri, rotasyon yapılarak kendilerinin daha iyi yerlere gidebilme olasılığı doğduğu için bu uygulamayı destekledikleri söylenebilir. Bununla birlikte halen görevde olanlara rotasyon yapılmasının yanlış olduğunu düşünen yöneticiler, il ve ilçe yöneticiliğine başlarken rotasyon uygulamasının olmadığını, eğer rotasyon uygulaması olsaydı bu görevi belki de kabul etmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmalarda da eğitim müfettişleri, yapılan rotasyon uygulamasının kendilerini kapsayacak şekilde geriye dönük olarak işletilmemesi gerektiğini düşünmektedirler (Arılı ve Tercan, 2013; Uslu, 2013; Memişoğlu ve Dilekçi, 2012). Göreve başlamadaki şartların personel göreve başladıktan sonra değiştirilerek, çalışanlar için hak kaybına neden olabilecek yeni bir uygulama getirilirken; yeni uygulamanın, hukukun en temel ilkelerinden olan 'kazanılmış haklara saygı' ve 'kanunların geriye yürümezliği' ilkelerine uygun olup olmadığı yetkililerce değerlendirilmelidir.

İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin rotasyon uygulamasını içeren yönetmeliğe ilişkin önerilerinden bazıları şöyledir: Yöneticiler, karar verme mercisi olan il milli eğitim müdürlerinin de rotasyon kapsamına alınmasını, hizmet bölgeleri belirlenirken il ve ilçelerin sosyal – ekonomik gelişmişlik verilerinin yanında nüfusu, öğrenci sayısı, iş yükü gibi ölçütlerin de dikkate alınmasını, bölge hizmet sürelerinin alt ve üst sınırı konularak esneklik sağlanmasını, çalışılan her bir yıl için verilen hizmet puanının değişik bölgeler arasındaki farkın azaltılarak birbirine yaklaştırılmasını, il ve ilçe eğitim yöneticiliğinden önce yapılan görevlerin bölge hizmetinden sayılmasını ve hizmet puanı verilmesini, yönetmeliğin halen il

ve ilçe yöneticiliği yapanları kapsamamasını, halen görevde olanlar için uygulanacaksa isteğe bağlı yapılmasını ve becayiş hakkı tanınmasını, yöneticiliğe yeni atanacakların beşinci bölgeden başlatılarak, dört, üç, iki ve en son birinci bölgede çalışacak şekilde düzenlenme yapılmasını, rotasyondan olumsuz etkilenmemeleri için her bölge değiştirmede yöneticilerin özlük haklarının iyileştirilmesini, rotasyonu kabul etmeyen yöneticiler için önceki görevine ya da okul yöneticiliğine geçiş hakkı tanınmasını önermişlerdir. Yapılan başka araştırmalarda da müfettişler ve okul müdürleri, mevcut atama yönetmeliğinde eksikler olduğunu belirtmişler ve daha adil ve objektif ölçütler dikkate alınarak geliştirilmesi gerektiği yönünde öneriler sunmuşlardır (Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik, 2012; Arlı ve Tercan, 2013; Memişoğlu ve Dilekçi, 2012).

Eğitim kurumlarının eksiklerinin giderilerek, gelişmelerini hızlandırmak amacıyla il ve ilçe eğitim yöneticileri için rotasyon uygulamasının başlatıldığı söylenebilir. Ancak, yeni uygulamanın başarılı sonuç verebilmesi, direnç oluşturmaması ve mağduriyetlere neden olmaması için araştırma sonuçları doğrultusunda şunlar önerilebilir:

Hizmet bölgeleri belirlenirken il ve ilçelerin sosyal – ekonomik gelişmişlik verilerinin yanında nüfusu, öğrenci sayısı, iş yükü gibi ölçütler de dikkate alınabilir. Hizmet sürelerinin alt ve üst sınırı belirlenerek esneklik sağlanabilir. İl/ilçe eğitim yöneticiliğinden önce yapılan görevler bölge hizmetinden sayılabilir ve hizmet puanı verilebilir. Halen yöneticilik yapanlara isteğe bağlı yer değiştirme uygulanabilir ve becayiş hakkı tanınabilir. Yöneticiliğe yeni atanacakların beşinci bölgeden başlatılarak, dört, üç, iki ve en son birinci bölgede çalışacak şekilde düzenlenme yapılabilir. Her bölge değiştirmede özlük hakları iyileştirilerek, yöneticilerin mağduriyeti azaltılabilir ve motivasyon sağlanabilir. Rotasyonu kabul etmeyen yöneticiler için önceki görevine ya da okul yöneticiliğine geçiş hakkı tanınabilir.

İl ve ilçe eğitim yöneticilerin, rotasyona genel anlamda karşı olmadıkları ancak yönetmeliğin eksik yönlerine dikkat çekerek isabetli öneriler getirdikleri göz önüne alındığında; yönetmelik hükümleri uygulanmadan önce yöneticilerin görüşleri alınabilir. Bakanlık yetkililerince bölgesel toplantılar yapılarak; uygulamanın amacı, yapılış şekli ve muhtemel sonuçları somut ve şeffaf bir şekilde açıklanarak; yöneticilerin kaygıları giderilebilir, olası direnç azaltılabilir.

Bu araştırma nitel veri toplama tekniği kullanılarak Antalya ilinde görevli eğitim yöneticileri ile yapılmıştır. Diğer illerde görevli eğitim yöneticilerinin de görüşleri alınarak karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- 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*, 6 (5), 15-30.
- Arslan, E. (2010). Bağımsız Denetimde Rotasyon Karmaşası. *Mali Çözüm Dergisi*, 99, 201-228.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem.
- Bauer, T. K. (2004). High Performance Workplace Practices And Job Satisfaction: Evidence From Europe. *RWI Mitteilungen*, 54/55 (1), 1-29.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem.
- Campion, M. A. (1994). Career Related Antecedents & Outcomes Of Job Rotation. *Academy of Journal Management*, 37 (6), 1518-1542.
- Çelebi, G.Y., Çelebi, B. ve Bayram, M. (2011). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmesi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. 16-17 Nisan 2011, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, 6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri.
- Çolak, N. İ. (2005). Kamu görevlilerinin naklen atanma kriterleri. *Atatürk Üniv. Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 127-165.
- Güredin, E. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler*. 13. bs. İstanbul : Türkmen Kitabevi Yayınları
- Kayıkçı, K. ve Şarлак, S. (2013). İlköğretim okullarında denetimin etkili işleyişini zorlaştıran örgütsel engeller. *Elementary Education Online*, 12 (2), 461-478.
- Kayır, S. (2013). Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fak. Dergisi*, 19, 105-123.
- Kurtulmuş, M., Gündaş, A. ve Ardıç, T. (2012). Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına (Rotasyon) İlişkin İlköğretim Yöneticilerinin Görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 49-57.
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 1-14.
- Lortz, K. M. (1985). *An analysis of the rotation of elementary principals in Iowa (professional growth, transfer, systematic, management succession)*. USA: University of Iowa.
- Memişoğlu, S. P., Çelik, M. ve Sipahioğlu, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüşleri. 24-26 Mayıs 2012 Malatya, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri.
- Memişoğlu, S. P., Sipahioğlu, M. ve Çelik, M. (2012). Lise Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (3), 447-466.

- Memişoğlu, S. P. ve Dilekçi, Ü. (2012). Eğitim Denetmenlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüşleri. 12-13 Ekim 2011 Nevşehir/Ürgüp, Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği (EYFOR) III. Eğitim Yönetimi Formu'nda sunulan Bildiri.
- Nartgün, Ş. S., Bayraktar, C. ve Akkulak, H. B. (2012). Eğitimcilerin Rotasyon Algısı. 24-26 Mayıs 2012 Malatya, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri.
- Noe, R. A. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. Prof. Dr. Canan Çetin (Çev.). İstanbul: Beta.
- Nural, E. ve Çıtak, Ş. (2012). Ordu İlinde Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüş ve Önerileri. 24-26 Mayıs 2012 Malatya, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kong. Sunulan Bildiri.
- Ortega, J. (2001). Job Rotation As A Learning Mechanism. Management Science, 47 (10), 1361-1370.
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem.
- Özdemir, S. ve Yaman, A. (2011). Eğitim Yönetiminde Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. 16-17 Nisan 2011, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, 6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri.
- Preheim, D. D. (1992). *Rotation of Elementary Principals In Selected Public Schools*. USA: University of South Dakota.
- Resmi Gazete a. (1965). Devlet Memurları Kanunu. (Tarih:23.07.1965, Sayı:12056)
- Resmi Gazete b. (1983). Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik. (Tarih: 25.6.1983, Sayı:18088)
- Resmi Gazete c. (1990). Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği. (Tarih: 27.10.1990, Sayı: 20678)
- Resmi Gazete d. (2009) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (Tarih: 13.08.2009, Sayı: 27318).
- Resmi Gazete e. (2011). 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (Tarih:14.09.2011, Sayı: 28054).
- Resmi Gazete f. (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği Ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik. (Tarih: 12.10.2013, Sayı: 28793)
- Resmi Gazete g. (2011). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (Tarih: 24.06.2011, Sayı:27974).
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk (Çev.). Eskişehir: ETAM A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi.
- TDK. (2011). *Resimli Okul Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu No:939.
- Tonbul, Y. ve Sağiroğlu, 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.

- Uslu, B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Seçimi, Atamaları ve Mali Hakları İle Yetiştirilmelerine İlişkin Sorunların İncelenmesi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 191-205.
- Ülküseven, C. (2008). İnsanlarda Metal Yorgunluğu. *Hürriyet Gazetesi*, 28 Eylül 2008.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.