

INTERNATIONAL JOURNAL OF FIELD EDUCATION



The Concept of Rotation and The Affect of Rotation on The Educational Leadership of School Principals

Emre Hayırlıođlu¹

MEB Öğretmenliği

Meryem Hayır Kanat

Yildiz Technical University, Faculty of Education, Social Studies Teaching

ABSTRACT

Rotation is a method of changing work and it's a method that is mostly used for industrial institutions. There are a lot of studies about job rotation especially in foreign literature. This method had been aimed to be performed by the Ministry of Education since 2002 and it was first applied in 2010. This adoption brought about this question " How are the leaders of educational institutions affected by job rotation". Beside job rotation has been a new topic for education researches.

At first, the application of rotation was examined by the help of related literature. The studies that are performed on the areas of rotation were examined. Moreover, the purposes, the strengths and weaknesses, the types and the affects of this application were set forth by the help of literature. The rotation applications were held and the rotation applied by the Ministry of Education was studied.

Bahçelievler, Istanbul was chosen as the research area. The school directors, who were moved to other schools in this region, were identified and they were interviewed in order to define how their leaderships were influenced. Ten school directors were chosen as sample, school directors and vice-principals were interviewed and recorded. In the research, the level of participation of the school directors to the propositions about educational leaderships after rotation were examined. Also, the differences on educational leaderships before and after rotation were researched.

As a result in this study, how the leadership positions of the school directors were influenced because of rotation was brought forward.

Keywords: Rotation, The Rotation of Directors, Ministry of Education Bahçelievler, Istanbul

¹ Corresponding author:

Emre HAYIRLIOĞLU - Teacher of Ministry of Education
emrehayirlioglu@gmail.com

Rotasyon Kavramı ve Rotasyonunun Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğine Etkisi

Emre Hayırlıođlu¹

MEB Öğretmenliği

Meryem Hayır Kanat

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği

ÖZET

Rotasyon, literatürde daha çok sanayi kuruluşları için kullanılan iş değiştirme yöntemidir. Yabancı literatürde daha çok iş rotasyonu üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bu yöntemin 2002 yılından bu yana Milli Eğitim Bakanlığı tarafından da kullanılmak istenmesi ve 2010 yılında ilk uygulamanın fiilen yapılması rotasyonun eğitim kurumlarındaki liderleri nasıl etkilediği sorusunun ortaya çıkmasına sebep olmuş ve eğitim araştırmaları için yeni bir konu oluşmuştur.

Bu çalışmada ilk olarak rotasyon uygulaması, ilgili literatür ışığında incelenmiştir. Rotasyonun uygulandığı alanlarda yapılan araştırmalara bakılmış, uygulamasının ne amaçla yapıldığı, bu uygulamanın güçlü ve zayıf yönleri, çeşitleri, çalışanlar üzerindeki etkileri literatür yardımıyla ortaya konmuştur. Türkiye’de yapılan rotasyon uygulamaları ortaya konularak Milli Eğitim Bakanlığının uyguladığı rotasyon üzerinde durulmuştur.

Araştırma evreni olarak İstanbul ili, Bahçelievler ilçesinde alınmıştır. Bu ilçede bulunan ve rotasyon uygulamasıyla yeri değişen okul yöneticileri tespit edilmiş, bu yöneticilerin buldukları kurumlardaki liderliklerinin nasıl etkilendiğini belirlemek amacıyla kendileriyle mülakat yapılmıştır. Örneklem olarak İstanbul Bahçelievler deki on okulun idarecileri seçilmiş, okul müdürleri ve müdür yardımcılılarıyla mülakat yapılmış ve kayıt altına alınmıştır. Araştırma kapsamında okul idarecilerinin rotasyon sonrası eğitim liderliklerine ilişkin önermelere katılım dereceleri incelenmiş rotasyon öncesi ve sonrası eğitim liderlikleri arasındaki farklar araştırılmıştır.

Sonuç olarak bu çalışmada yakın dönemde yapılan değişiklikler ile kaldırılan rotasyon uygulamasının okullarda lider konumunda bulunan okul idarecilerinin rotasyonla birlikte liderlik durumlarının ne yönde etkilendiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Rotasyon, İdareci Rotasyonu, Milli Eğitim Bakanlığı, Bahçelievler, İstanbul

Giriş

Rotasyonun birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Uluslararası literatürde iş rotasyonu (Job Rotation) olarak geçmektedir. Adından da anlaşılacağı gibi daha çok fabrika ve sanayi kuruluşlarında uygulanmakta ve tanımlanmaktadır. Rotasyonla ilgili birçok farklı tanım vardır. Bu tanımlar birbirlerinden farklı olsalar da hepsinin kesiştiği belli başlı noktalar bulunmaktadır. Rotasyon için genel bir tanımla başlayacak olursak en bilindik özelliğinin işçilerin yer değiştirmelerini ortak bir payda da alabiliriz (Moris, 1956; Huang, 1999, s. 75 Ortega, 2001, s. 1361; Holle, 2005).

¹ Sorumlu Yazar:

Emre HAYIRLIOĞLU – Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmeni
emrehayirlioglu@gmail.com

James R. Moris 1956 yılında ki makalesinde ‘Rotasyon, bireyin şahsi gelişimini teşvik etmek ve güçlendirmek amacı ile, kişinin bir pozisyondan diğer bir pozisyona planlanmış hareketidir.’ demektedir (Şermet, 2009). Şahsi gelişimi ile kasıt personelin birçok alanda bilgi sahibi olmasıdır. Sanayinin ilk yıllarında üretim ön plandayken, ilerleyen yıllarda personelin işi ile arasındaki uyum da önem kazanmıştır. İşçilerin bir alanda uzmanlaşması sistemi, yedek işçi uygulamasıyla maliyetli olduğu için, işletmeler rotasyonla işçilerini üretimin tüm kademelerinde çalışabilecek duruma getirmeye başlamıştır. Bu durum da işçilerin sadece bir bölümde değil tüm üretim aşamasında çalışabilmesine yaramış, dolayısıyla da işçilerin şahsi gelişimine katkıda bulunan bir sistem olmuştur.

Dessler(2011) iş rotasyonunu tanımlarken ‘yönetici adaylarının farklı iş alanlarında tecrübe kazanmaları amacıyla çalışmaları’ ifadelerini kullanmıştır. Böylelikle yönetici adayları ileride hangi bölümde daha faydalı olabileceklerini belirler ve o alanlara yönelerek kendi istekleri ve başarıları doğrultusunda bir alan seçmiş olurlar. Bu durum şirket yöneticilerinin de işlerini kolaylaştırır. Yönetici adaylarının rotasyon sırasında ki performanslarına göre şirket yöneticileri, bu çalışanları ileride hangi alanda değerlendirebilecekleri hakkında fikir sahibi olmuş olurlar. Bu durum tıpkı doktorların uzman olmadan önce tüm branşlarda çalışıp, ilgi duydukları alanı uzmanlıkta istemelerine benzemektedir.

İş rotasyonu için bir diğer tanımda, bireyin daha önceden belli olan bir programa ve bu programda belirtilen zaman aralıklarına göre, o anda yerine getirdiği görev ile ilgili bir takım farklı etkinlik veya görevlere geçişi ve bunları sırasıyla uygulaması şeklinde ifade edilir. (Demir, 2005, s. 107).

Rotasyonun Tarihsel Gelişimi

Sanayi devrimiyle üretimin fabrikalarda artması iş gücünün verimli kullanılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. On dokuzuncu yüz yılın sonlarında insanlar köylerden sanayi bölgeleri olan şehirlere göç etmiş ve fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. İnsanlarda üretimde kalite arayışının başlamasıyla, işçilerin motive bir biçimde çalıştırılmasının çıkan üründe olumlu etki ettiği görülmüştür. Böylelikle işçilerin daha verimli çalışmalarını sağlayacak yöntemler ve kuramlar ortaya atılmaya başlanmıştır.

Uzmanlaşma kavramı Adam Smith’in ekonomik ve Taylor’un işçilerin çalışma şekli sanayide üretim görüşlerinin temelini oluşturdu. Taylor ve Smith’e göre çalışan topluluklar bölümlere ayrılıp sınıflandırılmıyordu. Sınıflandırılan çalışanlar tek bir işte uzmanlaşıp o işi yapmalıydılar (Cappelli ve Rogovsky, 1994, s. 205). İşletmeler Taylor’un bu tezi doğrultusunda uzmanlaşma yöntemiyle hareket etmiştir. Bu sistem sonucu düşük motivasyonlu ve isteksiz çalışanların üretimde kaliteyi düşürmesi başka yöntemlerin araştırılmasına neden olmuştur. Çalışanların tek bir iş üstünde yoğunlaşıp uzmanlaşması, performanslarının ve motivasyonlarının düşmesine sebep olmuştur. Çünkü çalışanlar iş hayatları boyunca aynı işi tekrar ettiklerinden, belli bir süre sonra sıkılma ve tekdüzeleşme kaçınılmaz olmaktadır.

Sanayi Devrimi ile birlikte yönetim bilimcilerin ortaya koyduğu ve uzun yıllar boyunca uygulanan tek alanda uzmanlaşma yönteminin verimliliği sorgulanmaya başlanmıştır. Çalışanların motivasyonunu ve bilgisini arttırmak amacıyla 1930’lardan sonra uzmanlaşma yönteminde görülen tek yönlü çalışma yerini çok yönlü çalışmaya bırakmaya başlamıştır. Bu değişimin aynı zamanda verimliliğe olumlu katkı sağlayacağı; “çok yönlülükle” birlikte rekabet ve başarı gücünün artacağını da öngörülmüştür (Şermet, 2009).

Sanayi sürecinin başlaması ile montaj hattı uygulamasının işletmelerde artması, üretimin sürekliliğini bozmadan devam etmesini sağlamak için yedek işçilerin alınması zorunlu hale getirmiştir. Bu yedek elemanların iş gücü açıklarını iş değiştirme (job alternation) ile kapatmaya çalışmaları iş rotasyonunun ilk adımları olarak değerlendirilebilir.

Başlarda iş değiştirme ile iş rotasyonu arasında uygulamada farklar vardı ancak, uzmanlaşma ve iş bölümünün yaygınlaştığı klasik dönemde farklı işlerdeki işgücü açığını kapatmak için farklı görevler üstlenen bu yedek işçilerin çalışma hayatında ki duygu ve davranışlarında daha çok iş tatmini ve işlerine ilişkin daha olumlu tutumlara sahip oldukları görülmüştür.

Daha sonra iş değiştirmenin verimlilik arttığında da olumlu etkisinin görülmesi bu konunun işletmedeki teknik iş görenler tarafından da benimsenmesine neden olmuş; konu giderek daha sistematik bir şekilde ele alınır olmuştur (Uyargil, 1983, s. 169).

Üretimde uzmanlaşma yerine çok yönlü sistemin tercih edilmesinde ve bu nedenle iş rotasyonu uygulamalarının artışı, teknolojik gelişmelerin de çok büyük payı vardır.

Otomasyonla birlikte işlerin çoğu makinelerle yapılmaya başlanmıştır; bunun sonucunda, bedensel işgücünün talebinde azalmalar olmuştur. İşçiler, günümüzde A işçisi ya da B işçisi yerine sadece “genel işçi” olarak nitelendirilmektedirler. Bu nedenle, işçiler tek bir iş üzerinde değil fabrikadaki tüm işleri yapacak kapasitede yetiştirilmeye çalışılmıştır. Yine de, işler kendi içlerinde sınıflara ayrılmakta; ancak, her iş gören iş rotasyonu sayesinde tüm işleri yapabilecek beceride geliştirilmekte, böylelikle işletme içi işgücü esnekliği oluşturulmaktadır. Buda işgücü maliyetleri de düşürülmektedir (Amante, 1993, s. 241).

19. yüzyılda toplumsal kuruluşlar iş rotasyonunu kabul etmeye başlamıştır. En ünlü toplumsal hareket Amerikan İnananlar Cemiyeti kısaca “Shakers” olarak bilinirdi. Diğer bilinen toplumsal cemiyet ise İsraili Kibbutz, 1920 yıllardan itibaren iş rotasyonu ile ilgili çalışmalarda bulunmuşlardır (Kılıç, 2008, s. 26).

Tablo 1. Uzmanlaşma ile ilgili yararlar ve sakıncalar

Uzmanlaşmanın Yararları	Uzmanlaşmanın Sakıncaları
<ul style="list-style-type: none">• Verimlilik Artışı• Konow-how(Teknoloji transferi)¹’ların artışı• İşletme Becerisinin Artışı• İK Planlamasında maliyetlerin düşmesi	<ul style="list-style-type: none">• Tek bir işe yoğunlaşma ve o işe odaklanma• Monotonlaşma ve zihinsel yeteneklerin daralması• Takım çalışmasının Azalması• Meslek hastalıklarının, devamsızlıkların artışı• İşgücü esnekliğinin azalması• Kalitenin düşmesi• Motivasyonun azalması

Neo-Klasik dönemde kişinin, monotonluğunun azaltılması için kullanılan iş rotasyonu daha sonraları hem yönetim kademesindekiler hem de montaj hattındaki işçiler için ciddi bir eğitim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşçilerin birden fazla görevde çalışarak, çeşitli beceriler geliştirme ve birden fazla alet ya da makine kullanabilme olanağını bu sayede elde etmeye başlamışlardır. Burada, Neo-Klasik dönemdeki anlayışın değişmesiyle ve Japonya’daki felsefenin ortaya çıkışıyla bağdaştırmak mümkündür (Şermet, 2009 , s. 29).

İş rotasyonunun gelişiminde ve sistematik hale gelmesinde güçlü sermaye yapısı, teknolojisi ve akılcı yönetim sistemleri ile bir sanayi devi haline gelmiş Japonya’nın ve Japonya’daki işletmelerin de katkısı bulunmaktadır. Seksenli yıllarda Japon firmalarının küresel rekabetteki büyük üstünlüğü, batılı firmaların Japon yönetim sistemleri üzerinde ciddi araştırmalar yapmalarına sebep olmuştur. Japonya’nın İK stratejisindeki püf noktası ve 1950’li yıllarda iş rotasyonu mucizesini yaratma sebebi, istenen kaliteli işgücünü istihdam etmek ve istihdam edilen işgücünü devamlı olarak geliştirerek ondan “ömür boyu” yararlanmaktır. Japonya, iş rotasyonu uygulamaları ile, iş görenlerinin genel becerilerini arttırmayı; bu gelişim süreci ile birlikte, onlara işletme içerisinde bir kariyer gelişimi sağlamayı ve sonuçta da, çalışanlarını işletmenin ayrılmaz bir parçası haline getirmeyi

¹ Bir işletmenin, üretim yöntemleri ya da teknolojisinin, bir başka firmaya satılması veya kiralanması.

hedeflemektedir. Firmanın bir parçası olduğunu bilincine varan ve bunu hisseden çalışan, hem işine ve örgüte bağlanmakta hem de motive olmaktadır. Ayrıca, tecrübe kazanarak öğrendikleri bilgiye daha da yenilerini katmak ve onları diğer çalışanlarla paylaşmak isteyen çalışanlar, uzun dönemler aynı şirkette kalmaktadırlar (Carmichael, 1993, s. 144) .

Bu durum firmalarda otomatik olarak kurum kültürünün de oluşmasına sebep olmuştur. Kurum kültürünün oluştuğu Japon firmaları uluslar arası rekabetinde işçilere ayrı bir motivasyon sağlamasıyla batılı firmalarla birçok alanda rekabet edebilecek konuma gelmişlerdir.

Şirketlere bakıldığında en iyi bilinen iş rotasyonu örnekleri Japon şirketlerinde uygulananlarıdır. Ouchi'ye göre "Ömür boyu iş rotasyonu, çalışanları Japon şirketlerinde tutan bir doğrudur. Bir elektrik mühendisi fabrikadaki üretim hattında, bir teknisyen başka bir makinada ya da başka bir bölümde değişik periyotlarla çalışabilir. Böylece bütün yöneticiler işin bütün alanlarında rotasyona tabi olabilirler. Japon endüstrisinde rotasyon uygulamasında en çok bilinen şirket Toyota'dır. Japon şirketlerinde iş rotasyonu 1950'lerin sonlarına doğru uygulanmaya başlanmıştır. Japon şirketlerindeki başarı Amerikan şirketlerinin de iş rotasyonuna olan ilgisini arttırmıştır (Kılıç, 2008, s. 26).

Son yapılan araştırmalara göre ABD ve diğer OECD ülkelerinde iş rotasyonunu kullanan şirket sayısında gözle görülür bir artış olduğu saptanmıştır. 1992 yılında Osteman tarafından Amerika'da yapılan araştırmada, şirketlerin % 26'sında çekirdek kadroların yarısından çoğuna iş rotasyonu uygulandığı görülmüştür. Aynı araştırmacı tarafından 1997'de yapılan araştırma da ise bu oranın % 50'ye çıktığı saptanmıştır. Gittleman 1998'de yaptığı bir araştırmada çalışan sayısı 50'nin üzerinde olan şirketlerin %24'ünün iş rotasyonunu uyguladığını, araştırma kapsamındaki tüm şirketler dikkate alındığında bu oranın % 12 olduğu tespit edilmiştir (Ortega, 2001, s.1361).

Rotasyonun Kullanım Amaçları

Rotasyon sanayi kuruluşlarında ortaya çıkan; işçi verimini ve motivasyonunu artırma açığını kapatmak için kullanılan bir yöntem olmuştur. Uygulamanın getirdiği olumlu sonuçlar bu rotasyonun başka alanlarda da kullanılabilir olduğunu kanıtlamıştır. Böylelikle rotasyon farklı kuruluşlarda da kullanılmaya başlanmıştır. Önceleri motivasyon artırıcı olarak kullanılan yöntemin daha sonra işi iş başında öğrenme yönü ön plana çıkmış böylelikle rotasyonun kullanım amacı artmıştır.

Japonya'da yaşam boyu istihdamı ve öğrenmeyi sağlama çerçevesi içinde kişisel gelişimin güçlendirilmesi kaygısıyla ortaya çıkan rotasyon daha sonraki yıllarda tekniğin faydalarının başka alanlara da yayılmıştır. Böylelikle işverenler rotasyonunu eğitim odaklı kullanabileceklerini görmüşlerdir. Özellikle son on yılda tekniğin boyutları daha da geliştirilerek sadece firma bazlı değil daha makro amaçlara yönelik kullanılması öngörülmüştür. Her bir kullanım amacının varmak istediği diğer noktalar, motivasyonu sağlamak, devamsızlığı azaltmak ve bunun sonucunda da, şirket performansı arttırmaktır.

Rotasyon çeşitleri

Bu bölümde rotasyonun literatürde ve uygulamada yer alan farklı türlerini başlıklar altında kısaca incelenecektir.

1.Kalıcı Rotasyon

Kalıcı rotasyonda çalışan, başka bir bölüme sürekli olarak görevlendirilir. Bu rotasyon türünde süre sınırlaması yoktur. Diğer rotasyon türlerinde belli bir zaman sınırlaması vardır ve çalışanlar diğer görevde ne kadar süre çalışacağını program başında bilmektedir. Bu rotasyon türünde ise kişi yeni işinde kalıcı olarak görev yapar, yeni işine adapte olması o işin

gerektirdiği sorumlulukları yerine getirip, yüksek bir performansa sahip olması beklenmektedir (Ay, 2006, s. 39).

Türkiye’de MEB’da yada Özel Eğitim Kurumlarında görevli öğretmenlerin aynı okulda yada başka bir okulda müdür yardımcısı, müdür yardımcısının Müdür, Müdürün ilçe müdürü olarak görevlendirilmeleri, yada son dönemlerde MEB’da örnekleri uygulanan ve idarecilerin mahkemelere dava açmasına neden olan idarecilerin öğretmen olarak görevlendirilmeleri kalıcı rotasyon uygulamalarıdır.

2. Geçici Rotasyon

Bu rotasyon türünde çalışan belli bir süre için başka bir birimde çalışır. Çalışan gittiği yerde ne kadar süre ile çalışacağını bilir. Burada maç çalışanın farklı bölümlerde deneyim kazanmasıdır. Çalışan bu rotasyon türünde çalıştığı firmanın başka bölgelerdeki fabrika yada şirketlerine de gönderilebilir. Bu rotasyona tabi tutulan çalışanların çok dikkatli seçilmesi gereklidir. Farklı bir departman veya farklı bir coğrafî bölge, çalışanda uyum problemine ve mutsuzluğa yol açabilir. Kimi çalışanlar çalışma düzenlerinin bozulmasını istemezler. İŖe yeni başlayan kişilerde oryantasyon amaçlı da kullanılan bir yöntemdir (Ay, 2006, s. 39).

MEB de altı aylık geçici görevlendirmeler bu rotasyon türüne örnek olarak gösterilebilir. A okulunda öğretmen olarak çalışan kişinin aynı okuldaki boş idareci kadrosunda görevlendirilmesi, yeni birisi idareci kadrosuna atanana kadar öğretmenin bu konumda çalışması geçici rotasyondur.

3. Proje Bazlı Rotasyon

Proje bazlı rotasyon adından da anlaşılacağı gibi bir projede çalışması için personelin asıl görevinden ayrılıp projede çalışmasıdır. Burada amaç projeyi oluşturmaktır. Birçok farklı personel proje için bir araya geleceğinden bu tür rotasyon grup çalışmalarında başarılı olan personele uygulanmalıdır. Her rotasyon türünde olduğu gibi bu rotasyona da tabi olacak çalışanların dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Bir proje için bir araya gelecek çalışanların öncelikle takım ruhu bilincine sahip, farklı bakış açıları geliştirebilen, diğer kişilerle doğru iletişim kurabilen ve yoğun çalışmaya dayanaklı çalışanlar arasından seçilmelidir. Aksi durumda projede başarısızlıkla sonuçlanabilir. Çalışanlara projeye dahil olmadan önce gerekli bilgilendirmelerin yapılması çok önemlidir (Ay, 2006, s. 39)

MEB de bazı öğretmenlerin ya da idarecilerin proje ve komisyonlarda (kitap yazma, TKY vb) bu şekilde görevlendirmeleri yapılmaktadır. Bir idareci idarecilik görevinden alınarak kayıt bölgeleri komisyonunda görevlendirilebilir. Komisyon görevi bitene kadar idareci okuldaki görevini terk eder.

4. Yarı Zamanlı Rotasyon

Yarı zamanlı rotasyonda çalışan işinde yarım gün çalıştıktan sonra başka bir işte çalışabilir. Bu çalışma türü daha çok monoton işlerde çalışanı sıkıntıdan kurtarmak üzere kullanılmaktadır.

Yarı zamanlı rotasyon programında çalışan günün belli saatlerinde yada haftanın belli günlerinde diğer görevde çalışabilir. Örneğın sabahları farklı bir departmanda öğleden sonra farklı bir departmanda olabileceği gibi haftanın bir günü farklı bir bölümde geri kalan günlerde ise kendi bölümünde çalışabilir. Çalışanlara bitkinlik ve sıklık hissi veren işlerde üretim işleri gibi, bu tür rotasyon kullanılabilir (Ay, 2006, s. 39).

MEB de yarı zamanlı rotasyon uygulaması daha çok personel ihtiyacından kaynaklanır. Müdür yardımcısı olarak görev yapan personel sabahları idarecilik görevi yaparken öğleden sonra da sınıfa öğretmen olarak girmektedir. Ya da formatör olarak görevlendirilen bilişim teknolojileri öğretmenlerinin haftanın değişik günleri iki farklı okula gitmeleri yarı zamanlı rotasyona örnek olarak gösterilebilir.

5. Stajyerlere Yönelik Rotasyon Programları

Doğru yönlendirilen bir stajyer bir işletme için artı maliyet kazandırabilir. Üniversite mezuniyeti öncesi öğrencilerin bir iş ortamını görmesi o ortamda çalışması onlar için çok önemlidir. Stajyerlik profesyonel hayatla ilk buluşmadır. İşletmeler kendilerini stajyerlik aşamasında tanıyan kişileri daha sonra kendi bünyesine katmak isteyebilir. Bu doğrultuda hangi bölümde başarılı olacağını tespit etmek için stajyerlere de bir rotasyon programı geliştirilebilir. Böylece işe alım sürecinde de doğru adaylar doğru pozisyonlara seçilebilir (Ay, 2006, s. 39).

6. Yatay Rotasyon

Bu ve aşağıdaki rotasyon çeşitleri hiyerarşi yönünden rotasyon türleri diye de adlandırılabilir. Bu tür rotasyonlarda çalışanların gittikleri işlere göre sınıflandırılmasıdır.

Yatay iş rotasyonun da çalışan aynı tarz işte rotasyona uğrar. Yatay iş rotasyonu, kişinin herhangi bir unvan değişikliği yaşamadan farklı görevlerde çalışmasıdır. Yatay iş rotasyonunda, çalışan aynı kademeler arası iş değişikliğine uğramaktadır (Şermet, 2009, s. 93).

MEB de bir öğretmenin yada idarecinin aynı görevle başka bir okulda geçici görevlendirilmesi yatay rotasyona örnektir. Çünkü idarecinin yada öğretmenin unvanı değişmemiş görevleri de aynı kalmıştır.

7. Dikey Rotasyon

Dikey iş rotasyonunda da, üst ve alt kademeler arası yukarı doğru bir rotasyon yapılmaktadır. Buradaki amaç, kişilerin bir üst kademe için potansiyel olarak görülmelerinden dolayı belli bir süreliğine, terfi kararı verilmeden önce o işi denemeleridir. Burada hem yönetim kademesi hem de kişi kendi açısından gözlem yapmakta; kişi kendini tanıyarak gelişmeye açık yönlerini daha sonra geliştirmeye fırsat bulabilmektedir (Şermet 2009, s. 94).

Okullarda öğretmenlerin müdürün isteğiyle müdür yardımcısı olarak görevlendirilmesi dikey iş rotasyonuna örnek gösterilebilir. Sınavla idareci atama sistemine geçilmeden önce okul müdürleri çalışmasını beğendiği öğretmeni idareci olarak görevlendirip belli bir süre izledikten sonra bu görevde kalmasını sağlama biliyordu. Başarılı okul müdürlerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne atanması da dikey iş rotasyonuna örnek gösterilebilir.

8. Çapraz Rotasyon

Çalışanların farklı bir birimde üst veya alt pozisyonla değişmesidir. (Şermet 2009, s. 94) Bir şirketin fabrikasında muhasebe müdürlüğü yaparken aynı şirketin başka bir fabrikasında muhasebe denetmeni olarak görevlendirilen personel çapraz iş rotasyonuna örnek gösterilebilir.

M.E.B de çapraz rotasyonu örnekleyebilmek mümkündür. Bir ilin şube müdürü iken aynı ilde kurulan bir ilçeye, ilçe milli eğitim müdürü olarak atanmak çapraz iş rotasyonuna örnek gösterilebilir.

Rotasyonun Etkileri

Rotasyonun uygulandığı şirketlere bakıldığında, şirketlerde belli başlı etkiler ve değişimler görülebilmektedir. Rotasyon hem çalışanda hem de uygulandığı işletmede bazı etkiler oluşturmaktadır. Bu bölümde rotasyon uygulamasının personele ve şirkete ne gibi etkiler gösterdiği üzerinde durulacaktır.

1. Rotasyonun Olumlu Etkileri

Günümüz firmalarında kaliteli üretim rekabette bir adım önde olma fırsatını yaratabilmektedir. Çalışanlarını rotasyon sayesinde sürekli geliştiren firmalar monotonluğun

değişim sayesinde azalmasıyla üretimde kaliteyi yakalayabilirler. İş rotasyonu, çalışanların belli görevler arasında, belli aralıklarla değişmesini öngörmektedir. İşletmenin bunu tercih etmesindeki sebep, iş görenlerin çeşitli konulara hakim olmalarını sağlamak; birikimlerini kalite çemberlerinde fikir üretiminde kullanmalarına olanak vermek; çalışanlara tüm süreçler ve ürün ile ilgili bilgi kazandırmak ve sonuçta kaliteyi arttırmaktır. Bunun klasik fabrika işçiliğinden farklı olduğu görölmektedir (Daft,1997, s. 531). Kalite artışı rotasyonun olumlu etkilerindedir.

Birçok araştırma, her konuda kendini eğitime şans bulan, böylelikle çalıştığı yerde işinde güvende hisseden motive olmuş kişilerin firmayı bırakma ve ayrılma isteği duymayacaklarını belirtmektedir (van Ommeren, J, & Brewster, C, 1999., s. 21). Güvende ve çalıştığı şirketle kendini bağdaştıran çalışan, işi kendi işi gibi görmekte firmanın kaderiyle kendi kaderini paralel görmektedir. Bu düşünce tarzı çalışanın en üst seviyede motive etmekte çalıştığı firma hakkında olumsuz bir davranışa girmeyi engellemektedir. Bu sayede firma işçi çıkarmak yeni işçi almak durumu nadiren yaşamaktadır.

Eğitim maliyetlerinin azalması da rotasyonun olumlu etkileri arasında gösterilebilir. Rotasyonun amaçları bölümünde gördüğümüz Örgütsel Öğrenmeyi Arttırma amacı personelin birbirine tecrübelerini aktarmalarıyla öğrenmeyi hızlandırır. Bu durum çalışanları her iş için ayrı seminerlere gönderme ve eğitime durumundan daha ekonomiktir. İşbaşı eğitim tekniklerinden biri olan iş rotasyonunu tercih etmek işletme için eğitime harcanması gereken maliyeti de bir ölçüde azaltmaktadır. İş gören hem işini yapmakta hem de becerilerini ve bilgisini bu yolla geliştirmektedir (Şermet, 2009, s. 69).

İş rotasyonu sayesinde farklı işlerde çalışan bir iş gören birden fazla amir tarafından değerlendirilmektedir. Bu sayede taraflı değerlendirmelerin önüne geçilmekte ve iş gören hakkında ortalama bir bilgiye sahip oluna bilinmektedir. İş gören birden fazla amirin emrinde ve bu farklı amirler tarafından değerlendirildiğinden, personel ile yöneticiler arasındaki kişisel bağlılık da böylelikle en aza indirgenmektedir. İş rotasyonu ile bir amirin astını senelerce yanlı bir şekilde değerlendirmesi de engellenmekte ve iş görenin diğer amirler tarafından da değerlendirilmesi sağlanmaktadır (Zeira,1974, s. 28).

Rotasyon çalışanların organizasyon hakkında bilgilerini arttırırken, liderlik kapasitelerini güçlendirir (Orr, 2006, s. 17).

Çalışanlar rotasyon sayesinde başkalarını eğitime becerisi kazanırlar. Yeni bir bölüme atanan çalışana o bölümde çalışanlar bilgi aktarmaktadır. Bu durumda çalışanın başkalarını eğitime becerisini arttırmaktadır.

Rotasyonla çalışan personelin problem çözme yeteneği de artmaktadır. Üretimin tüm birimlerinde çalışıp sürecin işleyişini bilen çalışan bir problem karşısında nasıl bir çözüm getireceğini tüm basamakların tecrübesiyle daha rahat bulabilir. Rotasyon uygulanmayan çalışanın çözümü sadece kendi bölümünü etkileyeceğinden tüm üretimdeki etkisini bilemez ve çözüm süreci aksayabilir (Allwood & Lee, 2004, s. 368).

2. Rotasyonun Olumsuz Etkileri

Rotasyon uygulamasının olumlu etkilerinin dışında işletmeyi ve çalışanı olumsuz yönde etkilediği durumlarda rastlanmaktadır. Kişinin yeni işe adapte olma süreci, personelin yeni çalışma arkadaşlarına alışması süreci, her rotasyon sonrası işçiye yeni işiyle ilgili verilen eğitimler, yeni işe alışma döneminde yapılan hatalar fazladan maliyet olarak rotasyonun olumsuz etkilerine örnek olarak gösterilebilirler (Cheraskin – Campion, 1996, s. 37).

Ayrıca şirket içerisinde kıdemli personel iş rotasyonu uygulamalarına karşı direnç gösterebilmektedir. İşlerine karşı oluşturdukları bağlılık, geçiş yapacakları işe karşı duydukları korku ve tepki; kemikleşmiş ve oturmuş düzenlerinden ayrılmak istememe duygusu ya da birimlerine rotasyon kararı ile yeni gelen çalışma arkadaşlarının varlığı, kıdemli çalışanların İK Departmanının rotasyon kararlarına karşı direnç göstermelerine neden

olabilmektedir. Tecrübeli personel, yeni becerilere ve bilgiye ihtiyaç duymadıklarını düşündüklerinden iş rotasyonuna karşı çıkmakta ve diğerlerini de bu yönde etkilemektedirler. İşletme de iş rotasyonu ile alması gereken hızı ve dinamizmi bu nedenle kaybedebilmektedir. Uygulama başında yeterli ölçüde bilgilendirme yapılması bu karmaşıklığı gidermesi açısından önemlidir (Şermet, 2009, s. 82).

3. Rotasyonun Türk Milli Eğitiminde Uygulanması

Yönetmeliklere bakıldığında 1998, 2004 ve 2009 Yönetmeliklerinde Zorunlu Yer Değiştirme Kavramının Rotasyon olarak adlandırıldığını görüyoruz. Rotasyon 4 Mart 2006 tarihli 26098 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Uygulamadan mağdur olan birçok yönetici mahkeme kararlarıyla görevlerine iade edilmiştir. Mahkeme kararlarından sonra M.E.B uygulamayı rafa kaldırmış fakat 2009 yılında hukuksal altyapıyı hazırlayarak uygulamayı hazır hale getirmiştir.

Okul müdürleriyle rotasyona başlayan MEB, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarıyla uygulamayı devam ettirmiştir. 2010 yılında 5 yılını dolduran tüm okul müdürleri rotasyona tabi tutulmuş ve okulları değişmiştir. Uygulama 5 yıl kesintisiz aynı okulda çalışan müdürlere aynı il içinde on okul tercih ettirmiş Ek-2 formu puanlaması üstünlüğüne göre de istedikleri okullara atamıştır (MEB, 2012).Tercih ettikleri okula puanı yetmeyen ve tercihte bulunmayan okul müdürleri bilgisayar kurası ile boş okullara atanmışlardır. Bu uygulama tamamlandıktan sonra gene aynı yönetmelikle 8 yıl aynı okulda görev yapan müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları da tercihte bulunmuş ve Ek-2 puan üstünlüğüne göre tercihlerine yerleştirilmişlerdir. Böylelikle idarecilere rotasyon uygulanmıştır.

4 Ağustos 2013 tarihli ve 28728 sayılı resmi gazeteyle duyurulan yönetmelikle yöneticilere uygulanan rotasyonda değişikliğe gidilmiş rotasyon müdürlerde 5 yıldan 6 yıla çıkartılmış müdür yardımcılarında 8 yıl olan süre de yine 6 yıla düşürülmüştür. Ayrıca sınavla yapılan müdür atamalarına da mülakat getirilmiştir ([Resmigazete, 2013](#)).

Rotasyon genelde sanayi kuruluşları ve fabrika gibi işletmelerde kullanılan bir kavramdır. Rotasyon sanayi dalında çokça bilinen bir kavram olmakla birlikte farklı alanlarda değişik amaç ve yöntemler ile kullanılmaktadır. Bu çalışmada Türk Milli Eğitim’inde yapılan rotasyon uygulaması ele alınacaktır. Bu doğrultuda ilk olarak rotasyon uygulaması ile ilgili literatür ışığında rotasyon kavramı ve uygulamaları incelenmiştir. Rotasyon uygulamasının ne amaçla yapıldığı, bu uygulamanın güçlü ve zayıf yönleri, çeşitleri, çalışanlar üzerindeki etkileri literatür yardımıyla ortaya konmuştur. Türkiye’de yapılan rotasyon uygulamaları ortaya konularak Milli Eğitim Bakanlığının uyguladığı rotasyon üzerinde durulmuştur.

Sonuç olarak bu çalışmada yakın dönemde yapılan değişiklikler ile kaldırılan rotasyon uygulamasının okullarda lider konumunda bulunan okul idarecilerinin rotasyonla birlikte ne yönde etkilendiği ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı okullarda lider pozisyonunda bulunan okul idarecilerinin MEB'in bir anda uygulamaya koyduğu rotasyondan nasıl etkilendiklerinin mülakat yöntemi ile değerlendirilmesidir. Uygulamadan direkt etkilenen idarecilerin duruma bakışı ve durumdan etkilenişlerinin gerekçeleriyle ortaya konması uygulamada gelecekte yaşanabilecek sıkıntıların giderilmesi yönünden önemli bir sonuç ortaya koymaktadır.

Yöntem

Model

Araştırmanın ilk bölümünde rotasyon kavramını ve uygulanmasını ele alınmış, ikinci bölümünde ise alan uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma evreni olarak İstanbul ili, Bahçelievler ilçesi alınmıştır. Bu ilçede bulunan ve rotasyon uygulamasıyla yeri değişen okul yöneticileri tespit edilmiş, bu yöneticilerin buldukları kurumlardaki liderliklerinin nasıl

etkilendiğini belirlemek amacıyla kendileriyle mülakat yapılmıştır. Örneklem olarak İstanbul Bahçelievler'deki beş okulun idarecileri seçilmiş, okul müdürleri ve müdür yardımcılılarıyla sözlü mülakat yapılmış yaşanan ve yaşanabilecek sıkıntılar hakkında görüşleri alınmıştır. Araştırma kapsamında okul idarecilerinin rotasyon sonrası önermelere katılım dereceleri incelenmiş rotasyon öncesi ve sonrası farklar araştırılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul İli'nde görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul İli'nin Bahçelievler semtinde bulunan 10 okul müdüründen meydana gelmektedir.

Bulgular

Bu bölümde Bahçelievler'de bulunan okul müdürlerinin 10 tanesi ile yaptığım mülakatlar aktarılmakta ve bankalarda uygulanan rotasyon ile okullarda uygulanan rotasyonun liderlere etkisi kıyaslanmaktadır. Okul Müdürlerinin isimleri yerine kod numaraları kullanılmıştır (M1, M2.. vb). Müdür yardımcıları için ise MY kodu kullanılmıştır.

Mülakatlardan önce okul sınıflandırmalarıyla ilgili bir bilgiyi paylaşmak gerekir. Bahçelievler ilçesinin belli semtlerinde gelir düzeyi ve eğitim düzeyleri yüksek velilerin bulunduğu semt okulları iyi okullar olarak adlandırılmaktadır. Bahçelievler'in göç alan ekonomi ve eğitim seviyesi düşük olan semt okullarda kötü okullar olarak idareciler arasında sınıflandırılmıştır. Her idareci iyi okul olarak adlandırılan okullarda çalışmak istemekte ve tayin sırasında bu okulları tercih etmektedirler.

M1: Daha önce Bahçelievler'in iyi semtinde çalışan 1 numaralı müdürümüz mesleğinin 27. yılını çalışıyor. Kendisi rotasyonla eski okuluna göre daha düşük seviyede bulunan bir semtteki okula atanmış.

1.Soru: Müdür olarak rotasyona uğramanız personelinizin gözünde bir zaaf olarak görünüyor mu?

Cevap: Bildiğiniz gibi rotasyon uygulaması ilk uygulandığında müdürler için 5 müdür yardımcılığı için 8 yıldır. 4+4+4 sistemiyle bu durum değişip tüm idarecileri 6 yılda bir rotasyona tabi tuttular. Bizim yani tüm idarecilerin rotasyona uğramaları liderlik durumumuzu tabi ki etkiledi. Çünkü yönetim kademesi gidici yönetilen öğretmen ise kalıcı duruma düştü. Ayrıca müdür olarak benim öğretmen seçememem ve öğretmeni okulumdan gönderememem yönetici olarak beni kısıtladı.

2.Soru: Sizce rotasyon uygulaması faydalı oldu mu?

Cevap: Bence olmadı. Ben eski okulumu 15 senede bir düzeye getirdim. Bu süre zarfında çevreyi tanıdım sivil toplum kuruluşları ve velilerle işbirliği içinde okulun masraflarını karşılar duruma getirdi. Okulun eğitim öğretim başarılarını yükselttim ve ödül olarak ta beni başka bir okula gönderdiler. Ayrıca ilk sorunuza verdiğim cevaptaki durumda idarenin elini zayıflattı. Son kullanım tarihi belli bir müdürü, personel ne kadar dinler.

3.Soru: Rotasyonun hiç mi olumlu yanı yok? Rotasyondan memnun olan yok mu?

Cevap: Bence eğitime bir şey getirmez. Bu uygulama tamamen siyasi. Belli yıla gelmiş okul müdürlerini yerlerini değiştirerek emekliye sevk etmek için yapılmış bir şey diye düşünüyorum. Bu uygulamadan memnun olanlar öğretmenlerdir. İdarenin güçsüz olması öğretmenin veli üstündeki gücünü ve baskısını arttırır.

4.Soru: Toparlayacak olursak rotasyon sizin liderlik gücünüzü olumsuz etkiledi diyebilir miyiz? Peki sizce rotasyon nasıl uygulanmalıdır?

Cevap: Evet ben rotasyonun idarecilerin liderliğini olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Rotasyon uygulaması kaldırılmalıdır. İlla olacaksa başarısız okulların müdürleri rotasyona uğramalıdır. İyi giden başarılı bir okula rotasyon uygulamak o okulu kaosa sürüklemek olur.

Nitekim Geldiğim okulun hali ortada benim zamanımda ilçenin ilk 5 okulundayken şimdi tam bir karmaşa içinde. Rotasyonun başarısızlığı bu okulla gün gibi ortaya çıkmıştır diye düşünüyorum.

Bu mülakat sonunda gerçekten 1 numaralı müdürün eski okulunda bir düşünüş yaşandığı veliler tarafından yaptığım görüşmelerde dile getirilmiştir. Aynı konu öğretmenlere sorulduğunda farklı yanıtlar gelmektedir. Bir kısım öğretmen başarısızlığın sebebini okulun 4+4+4 ile değişime uğramasını gösterirken; bazı öğretmenlerde giden müdürün yerinin doldurulamamasını başarısızlığın sebebi olarak göstermektedir. Yeni idare de okul 4+4+4 sistemiyle yeni gelen öğretmenlerinin ve yeni idarenin geçiş dönemi sıkıntıları yüzünden geçici bir düşünüş olduğu görüşünü savunmaktadır.

M2: Bulunduğu okula Bağcılar ilçesinden gelen 2 numaralı müdürümüz mesleğinin 32. yılını çalışmaktadır. Bağcılarda kötü okul diye sınıflandırabileceğimiz bir okuldan iyi okul diye tabir edilen bir okula gelmiştir.

1.Soru: Müdür olarak rotasyona uğramanız personelinizin gözünde bir zaaf olarak görünüyor mu?

Cevap: Evet. Bence müdürün değişip öğretmenlerin değişmemesi elimizi birazda olsa zayıflatıyor. Öğretmenler idarenin geçici olduğunu bildiği için idarenin gözüne girmek için ekstra bir çaba sarf etmiyorlar. Mecburi görevlerini yapıp fazladan bir çaba sergilemiyorlar. Bazı istisna öğretmenlerimiz var tabi. Ama bunlar genelde azınlıkta kalıyorlar.

2.Soru: Sizce rotasyon uygulaması faydalı oldu mu?

Cevap: Bence rotasyon faydalı olmadı. Müdürlerin değişmesi okullarda istikrarı bozdu. Ayrıca okul müdürleri artık uzun vadeli planlar yapmıyorlar. Nasıl olsa gideceğim diye düşünüp fazladan bir mesai yapmıyorlar. Örnek verecek olursak. Eski ilçemde okuluna deprem için güçlendirme kararı alınan bir okul müdürü arkadaşım rotasyonuna 2 sene kaldığı için kararı erteletti. Yeni gelen arkadaş yapsın diye düşündü doğal olarak. Bunun gibi uzun süreli yatırım gerektiren işlerden birçok müdür arkadaş elini çekti diyebilirim.

3.Soru: Rotasyonun hiç mi olumlu yanı yok? Rotasyondan memnun olan yok mu?

Cevap: Tabi ki vardır ama müdür olarak bize bir fayda sağladığını düşünmüyorum. Rotasyondan memnun olan tabi ki vardır. Müdürüyle geçinemeyen öğretmenler memnundur. Bu durum idarenin değil öğretmenin elini güçlendirmiştir.

4.Soru: Toparlayacak olursak rotasyon sizin liderlik gücünüzü olumsuz etkiledi diyebilir miyiz? Peki sizce rotasyon nasıl uygulanmalıdır?

Cevap: Bence rotasyon bizim liderliğimizi olumsuz etkiledi. Zaten yönetmeliklerde idarecinin yaptırımları belirli. Bu yüzden müdürün aynı makamda kalması liderliğini pekiştiren bir güçtü onun da müdürün elinden alınması bence zayıf olan idari gücünü iyice zayıflatmıştır. Rotasyon uygulanacaksa tüm çalışanlara uygulanmalıdır. Sadece idarecinin değişmesi bence anlamsız. Ayrıca tüm idarecilerin aynı sürede rotasyona tabi tutulmaları sakıncalı. Düşünün ben ve müdür yardımcılarım aynı anda rotasyona tabi olduk. Okul bir anda idari yönden değişti. Müdür 8 yıl idareciler 6 yıl gibi olsa daha mantıklı olur. Yeni gelen idareciler 2 yıl daha eski müdürle çalışır ve okulla ilgili tecrübe aktarımı olur. Yeni gelen müdürü de muavinler bilgilendirir.

M.3:

1.Soru: Müdür olarak rotasyona uğramanız personelinizin gözünde bir zaaf olarak görünüyor mu?

Cevap: Müdürün çalışma süresinin belli olduğu ama öğretmenin çalışma süresinin belli olmadığı bir sistem bence yöneticiler için zaaftan çok dezavantaj. Özellikle hizmet süresinin dolmasına yakın bu durum daha da net ortaya çıkıyor. Düşünün son 2 ayı kalan bir müdürün öğretmeler üzerinde nasıl bir otoritesi olabilir. Bırakın öğretmenleri müdürün kendisi de 'nasıl olsa gideceğim' diyerek düşük motivasyonla çalışır. Hizmetli personel bile gidecek olan müdürün emirlerini daha az yerine getirir.

2.Soru: Sizce rotasyon uygulaması faydalı oldu mu?

Cevap: Bazı aksaklıklarına rağmen bence faydalı bir uygulama. Çünkü düşünün 20 yıldır aynı okulda bir müdürsünüz. Artık bazı konularda körleşme olur. Bazı aksaklıkları göremez olursunuz. Bu süre zarfında öğretmenlerle idare arasında yılların getirdiği bir dostluk oluşuyor. Bu dostluk bazı hataların idare tarafından görülmemesine hasır altı edilmesine sebep oluyor. Personel arasındaki eşitlik ortadan kalktığı için öğretmenler arasında da ikilik çıkabiliyor. İdareye yakın öğretmenler ve idare karşıtı öğretmenler olarak ayrılıyorlar. Bu durum okulu olumsuz yönde etkiliyor. Ayrıca müdürlerin aynı çevrede uzun süreli kalmasının olumlu yönleri kadar olumsuz yönleri de oluyor. Müdürler ve çevre esnafı arasında maddi işbirlikleri oluşabiliyor. İşte rotasyon bu durumların önüne geçiyor.

3.Soru: Rotasyonun hiç mi olumsuz yanı yok? Rotasyondan memnun olmayan yok mu?

Cevap: Başta da dediğim gibi rotasyonun eksikleri var. Yukarıda saydığım olumsuzlukları şimdi öğretmenler yapıyorlar. Artık yıllarca aynı okulda çalışan öğretmen kırtasiyelerle anlaşmalar yapıp kitap dergi satışları yapıyorlar. Yıllarca aynı kurumda çalışan öğretmenler velileri işlerine gelmeyen uygulamalar karşısında idareye karşı kıskırtabiliyor. Süresi belli olan idareci bu çatışma ortamına girmek istemiyor. Bu durum rotasyonun olumsuzlukları bence. Rotasyondan memnun olanlar öğretmenler. Çünkü güçsüz idare güçlü öğretmen demek.

4.Soru: Toparlayacak olursak rotasyon sizin liderlik gücünüzü olumsuz etkiledi diyebilir miyiz? Peki sizce rotasyon nasıl uygulanmalıdır?

Cevap: Bence rotasyon liderlik gücümüzü değil otoritemizi olumsuz etkilemiştir. Liderliği otorite olarak gören idareciler bundan olumsuz etkilenmiş olabilir. İdarecilik değil de liderlik yapan bir müdüre rotasyon katkı sağlayacaktır. Farklı insanlarla çalışmak farklı ortamlarda çalışmak liderlik özelliklerimizi güncellememize ve yeni tecrübeler katmamıza fayda sağlar diye düşünüyorum. Rotasyon uygulamasında öğretmenler de işin içine katılmalı. İdareci 6 yılda bir rotasyona uğruyorsa öğretmen de 4 yılda rotasyona tabi tutulmalı ki sistemde yığılma önlenmiş olsun. Yıllarca aynı okulda çalışan öğretmenler yaş haddine kadar aynı okulda çalışıyorlar. Bunlar iyi semtlerdeki okullar oluyor. Gençler de işe zordan yani kötü semtlerde ki okullardan başlıyor. Aslında tersi olmalı. Tecrübeli öğretmen zor okullar da kullanılmalı ki olaylar daha rahat çözülebilir. Birde rotasyon isteğe bağlı olmalı. Ben müdür olurken rotasyon diye bir şey yoktu. İdareci olurken bunu bilseydim idarecilik işine hiç başlamayabilirdim. Bu sistem yeniden başlayarak uygulamaya girseydi birçok idareci küstürülmezdi diye düşünüyorum.

M.4:

1.Soru: Müdür olarak rotasyona uğramanız personelinizin gözünde bir zaaf olarak görünüyor mu?

Cevap: Rotasyon uygulamasının liderlik özelliklerimi olumsuz etkilediğine inanmıyorum. Aksine farklı okullarda çalışmak, farklı personelle birlikte olmak liderlik becerilerimi geliştiriyor.

2.Soru: Sizce rotasyon uygulaması faydalı oldu mu?

Cevap: Bence başarılı bir uygulama oldu. Tabi bazı düzeltmeler gerekli. Yıllarca veli yönünden kaliteli okullarda çalışan müdür arkadaşlarımız maddi açıdan güçlü okullarda buldukları için hep başarılı gözüksüler. Bizim gibi de varoş semtlerde parasız okul idare etmeye çalışan müdürler de başarısız gibi gözüksüler. Rotasyonla yer değiştığımız için şimdi gerçek başarı ortaya çıkar diye düşünüyorum.

3.Soru: Rotasyonun hiç mi olumsuz yanı yok? Rotasyondan memnun olmayan yok mu?

Cevap: Tabi ki rotasyonun olumsuz yanları var. Müdürlerin değişip öğretmenlerin kalması. İstemediği okula rotasyon sebebiyle atanma. Rotasyon süresinin kısa tutulması.

Bunlar bence uygulamanın olumsuzlukları. Rotasyondan memnun olmayan birçok idareci biliyorum ama her yenilik bir dirençle karşılaşılır. İlk uygulama da ki isyanlar artık yok. İdareciler sistemi biliyorlar ona göre de kendilerini hazırlıyorlar. Kötü bir müdürle yönetilen okula rotasyonla iyi bir müdür geldiğinde o okul için rotasyon olumludur. Ama iyi yönetilen bir okula kötü idare denk geldiğinde o okul için rotasyon olumsuzdur.

4.Soru: Toparlayacak olursak rotasyon sizin liderlik gücünüzü olumsuz etkiledi diyebilir miyiz? Peki sizce rotasyon nasıl uygulanmalıdır?

Cevap: Bence rotasyon insanların liderlik gücünü etkilemez. Yıllarca müdürlük yapıp liderlik yapamamış müdür arkadaşlar rotasyonla gittikleri okulda gene aynı durumdadır. Yada gerçekten lider idareci olan arkadaşlarımızda gittikleri okulda aynı anlayışla devam etmekte. Rotasyon uygulanırken idarecilere istekleri doğrultusunda uygulama yapılmalı. Yoksa küsmeye işe karşı duyarsızlaşmalar ortaya çıkabiliyor. Ayrıca rotasyonun süresi kısa. Bir idarecinin 50 kişilik öğretmen kadrosu olan bir okulu öğretmenlerini tam anlamıyla tanınması 1 yılını alır. Çevreye alışma derken alışma süresi biter bitmez rotasyona tabi olur. Bu durumda başarıyı kısıtlar düşüncesindeyim.

M.5:

1.Soru: Müdür olarak rotasyona uğramanız personelinizin gözünde bir zaaf olarak görünüyor mu?

Cevap: Rotasyona uğramamız personelimiz olan öğretmenlerin gözünde bir zaaf oluşturmadı. Sonuçta gene okulun müdürü okulu yönetir. Sadece yöneteceği sürenin belli olması öğretmenlerde ve çalışanlarda rotasyonun yaklaştığı dönemlerde bir rahatlık ve rahvet oluşturur. İdarecilerinden memnun olan öğretmenler için de tedirgin bir dönem başlatır. Yeni idarenin kim olacağı, nasıl biri olduğu, öğretmenin yeniden idareciye kendini kanıtlaması gibi konular yüzünden rotasyon öğretmenlerde de stres yaratabiliyor. İdareyle sorunu olan öğretmenlerde ise değişim olumlu karşılana biliyor. Bence rotasyon bir zaaf değil de kısa bir dönem belirsizlik sıkıntısı oluşturuyor diyebilirim.

2.Soru: Sizce rotasyon uygulaması faydalı oldu mu?

Cevap: Ben rotasyonun bir değişiklik getirdiğine inanmıyorum. Çünkü iyi bir okulda çalışan başarılı idareci gittiği okulu düzeltti fakat başarısız olan müdür gittiği okulun da başarısını düşürdü. Belki monotonluk açısından bir faydası olabilir ama onu da müdürlerin küstürülmesiyle eleyebiliriz. Birçok müdür arkadaşım okullarını senelerce uğraşıp bir yerlere getirdiler. Buna rağmen başarılı oluşuna bakmadan rotasyonla yerleri değiştirildi. Bu durum müdürlerde küskünlüğe ve kendini geri çekmeğe neden oldu.

3.Soru: Rotasyonun hiç mi olumlu yanı yok? Rotasyondan memnun olan yok mu?

Cevap: Dediğim gibi eğitim açısından baktığımızda rotasyonun bir artısı varsa birde eksisi var. Bence bu durum siyasi bir şey. Güçlü bürokrat istemeyen siyasiler sürekli değişimle bürokratların kurumlarını sahiplenmesini istememekte ve böylece emirlerini uygulayan bürokratlar oluşturmaktadırlar. Rotasyondan memnun olanlar dediğimizde şöyle özetleyeyim. Rotasyonla iyi bir okula giden müdür rotasyondan memnun ama iyi okuldan kötü okula giden müdür bu durumdan memnun değil. Ama baskıcı idarelerle çalışan öğretmenlerde bir rahatlama var. Bu durum idarecilerden çok öğretmenleri memnun etmiş gibi görünüyor.

4.Soru: Toparlayacak olursak rotasyon sizin liderlik gücünüzü olumsuz etkiledi diyebilir miyiz? Peki sizce rotasyon nasıl uygulanmalıdır?

Cevap: Ben rotasyonun benim liderlik duruşumu etkilediğini düşünmüyorum. Müdür olmak lider olmak değildir. Rotasyon uygulaması bu şekilde olmaz. Rotasyon kurumsallaşmış şirketlerde yapılabilecek bir uygulamadır. Alt yapısı hazırlanmadan bir kararname ile rotasyon yaptım demekle rotasyon yapılmış olmuyor. Okulların maddi tüm giderleri devlet tarafından karşılanır, idareciler para toplamak yerine eğitimle uğraşır pozisyona gelir ve gerekli yetkiler

öğretmene idareciye verilirse işte o zaman tüm okullarda rotasyon uygulanır. İdareci řu okulun parası var bu okulun yok demez her okulda görevine koşar.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre rotasyon uygulamasının idarecilerin eğitim liderliğine olumsuz bir etkisi olmamıştır. İdareciler eski okullarında lider durumundaysa gittiği okulda da liderliğini sürdürdüğu görölmü. Rotasyon uygulamasının gerekli altyapısı oluşturulmadan başlatılması bütünsel olarak bakıldığında sistemde sorun oluşturmuştur. Bu uygulama sadece idarecilerin yerinin değişikliğini sağlamak amaçlı yapıldığından idarecinin yolcu, öğretmenin hancı konumunda kaldığını ortaya koymuştur.

Toplanan tüm veriler sonra da rotasyonun sadece öğretmene uygulanmasının idare ve öğretmenler arasında bir uyumsuzluk yarattığını ortaya konmuştur. Bu durum ise eğitim liderliğini olumsuz etkilemiştir. Müdür ve yardımcıları, öğretmenleri başarısızlığın önemli etmenlerinden görmektedir. Öğretmenler de aynı başarısızlığın sebebini idare olarak görmektedir. Bu durumdan iki grubun da birbirleriyle empati kurmadığı sonucu çıkmaktadır. Bu nedenle rotasyon hem öğretmen hem de idari kademedede yapılmalıdır. İki yıl idarecilik yapan müdür ve müdür yardımcıları tekrar öğretmenliğe döndürölüp bir yıl öğretmenlik yaptıktan sonra tekrar idareciliğe döndürölmelidir. Böylelikle idareciler asıl meslekleri olan öğretmenliği unutmamış olacaktır. Öğretmenler de 5 yıldan sonra istemeleri halimde idareci olarak rotasyona uğramalıdır. Bir yıl idarecilikten sonra tekrar öğretmenliğe döndürölmeli böylelikle idari işleri de öğrenmiş olmalıdır.

Kaynakça

- Allwood, J. M. & Lee, W. L.(2004). The İmpact of Job Rotation on Problem Solving Skills. *International Journal of Production Research*, 42(5), 865-881.
- Amante,. S.V. M. (1993). Human Resources Management in Japanese enterprises in the Philippines: Issues and problems. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(2), 237-246. p. 241.
- Ay, F. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Campion, M.A., Cheraskin, L. & Stevens, M.J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cappelli, P. & Rogovsky, N. (1994). New work systems and skill requirements. *International Labor Review*, 133(2), 205-220
- Cheraskin, L. & Campion, M. A. (1996). Study Clarifies Job Rotation Benefits. *Personnel Journal*, 75(11), 31-36.
- Demir, Y. (2005). İş ile Personel Uyumu ve Önemi. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Sayı (148),
- Dessler, Gary (2011). Human Resource Management. Job Analysis, 20 th Ed., Pearson, Inc., <http://slideplayer.com/slide/5267992/>, erişim 15.11.2015

- Gökkaya, Niyazi (2013). Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin İlkokul ve ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Orr, J. (2006). "Job Rotation Give A Future Leaders The Depth They Need". *Canadian HR Reporter*, 30 Haziran 2006 : Online
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism, *Management Science*, 47(10), 1361-1370. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.47.10.1361.10257>
- Pinfield, Lawrence ve Atkinson, John S. "The flexible firm", *Canadian Business Review* 15, no. 4, Winter 1988, ss. 17-19,
- Şermet, C.M. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ortega, J. (2001). Job Rotation As A Learning Mechanism, *Management Science*, 47 (10), s. 1361
- Huang, H. J. (1999). Job Rotation from the Employees' Point of View, *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Uyargil, C. (1983). *Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- van Ommeren, J., & Brewster, C. (1999). *The Determinants of the Number of HR Staff in Organisation: Theory and Empirical Evidence*. Cranfield: Cranfield School of Management.
- Zeira, Y. (1974). Job Rotation for Management Development. *Personnel*, 51(4), ss. 25-35.
- MEB, (2012). http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html , 20.04.2012
- Resmi Gazete, (2013). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013>
- Holle, F.S. (2005). What about job rotation, Executive Leadership, <https://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo37767.pdf>, erişim 10.06.2014
- Şermet, C. M. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi