

## A Qualitative Study on the Rotation of School Administrators

Ahmet KAYA

*Harran University, Faculty of Education*

Ahmet GÖÇEN

*Şanlıurfa Directorate of Ministry of National Education, R&D Department*

### Abstract

*School Administrator is one of the most critical elements of the Education system. Subjecting administrators to mandatory displacement with the application of rotation can lead big changes and transitions in positive and negative aspects at schools which are the basis of education system. Therefore in this study it is aimed to determine the positive and negative perceptions on the administrators' the rotation. The results of the study are considered important for it might reveal positive and negative aspects of administrator rotation and shed light on the application of rotation. The research was designed according to the method of qualitative research. The study group consists of 22 people including 6 teachers, 6 school principals and 10 Provincial Supervisors. Semi-structured interviews were used as the method of data collection. "Content analysis" was performed in the study. It was seen during the research process that school administrators had both positive and negative senses on rotation of administrators.*

**Keywords:** *School Administrator, Rotation, Forced Displacement, Assignment Administrator, Administrator Transfer*

### SUMMARY

#### 1.1 Introduction

School Administrator is one of the most critical elements of the Education system. Subjecting administrators to mandatory displacement with the application of rotation leads big changes and transitions in positive and negative aspects at schools which are the basis of education system.

#### 1.2. Purpose

In this study, it is aimed to determine the positive and negative perceptions of teachers, administrators and supervisors with relation to the administrator rotation. The results of the study are thought to be notable for bringing out positive and negative aspects of administrator rotation.

### *1.3. Method*

The research was designed according to the method of qualitative research. The study group consists of 22 people including 6 teachers, 6 school principals and 10 Provincial Supervisors. Semi-structured interviews were used as the method of data collection. "Content analysis" was performed in the study.

### *1.4. Findings*

According to the research results, 10 encoded conditions are seen regarding to the positive aspects of the rotation. When these codes are examined, they are determined as; getting out the problems, reconsidering the problems to solve from different perspectives, latching on, being changes at schools, changing the decision-making processes, preventing corruption and irregularities at management level, renovating the division of labor at school, resolving the conflicts and sources of stress, eliminating the ambiguity at management processes.

5 encoded conditions are seen regarding to the negative aspects of the teachers' rotation. These codes are determined as; effecting the system in a negative way, management gap at the beginning of active duty, orientation problems at staff and the administrator to adapt the new situation, increasing levels of anxiety, missing the former administrator and his/her way of working. In this case, it can be assumed that system may be affected in a negative way, management gaps may be suspended at the beginning of duty, and the level of anxiety may be increased at staff.

According to the perceptions of administrators, 10 encoded conditions are determined regarding to the positive aspects of the rotation. These codes are determined as; new way of supervising implementations, strengthening staff motivation, helping the staff to buckle down to the work with new applications, rebuilding the organizational structure of the school, solving the problems with new perspectives, making the jobs attractive in the school, bringing the coordination up to a standard in management, using the management processes in an effective and efficient way, re-planning and re-programming the works, reviewing the system from top to bottom.

5 encoded conditions are determined regarding to the negative aspects of the administrators' rotation. These codes are examined as; resisting changing, taking new positions of staff according to the changing conditions, not having the required properties of new administrators, differentiation of the priorities of administrators, causing staff conflict of the management changes.

According to the views of the provincial education supervisors, 10 encoded conditions are determined regarding to the positive aspects of the rotation. These codes are examined as; elimination of communication barriers, creating a climate of mutual understanding, formation of a positive school climate, developing new standards, using experiences to solve problems,

regulating the teachers, staff and student affairs, exploring new financial resources, increasing the school performance, systematizing the school work, organizing new teams related to school works.

According to the views of the provincial education supervisors, 5 encoded conditions are determined regarding to the negative aspects of the rotation. These codes are shows that management changes; cause the changes at organizational culture, school climate and decision-making processes at management level, lower the contribution level to decisions and unhone the system for a while.

### *1.5. Discussions & Conclusions*

After the analysis of perceptions about the administrators' rotation, the perceptions are seemed to gather under the positive (advantageous) and negative (disadvantageous) themes. The conditions that make school structure, climate, culture ...etc stronger forms the positive (advantageous) aspects of the rotation but on the contrary the conditions that make weaker form the negative (disadvantageous) aspects. In the Nural and Çıtak (2012)'s survey the 67% of the administrators who participate reported that they found rotation approvable but 33% stated that the rotation is disprovable.

In this context, According to the research that Lortz (1985) carried out on positive (advantageous) aspects of administrative rotation enable;

- (a) to develop the leadership skills of administrators,
- (b) to help administrators to practice new visions by working in different school with different staff,
- (c) professional development by providing the opportunity to work with different teachers,
- (d) the prevention of stagnation in schools that leads new problems regularly,
- (e) the managers to produce creative solutions to problems during analyzing process,
- (f) the comparison of pedagogically strong managers in the region/district they work.

Nural and Çıtak (2012) found similar results in their research. In such a way that, administrators reported that working at the same organization can cause operational blindness, stagnation and underperforming. According to Güleç (2009), similarly rotation lowers monotonousness; increases the vitality and motivation of staff and provides work flexibility. The participants in the survey which Memişoğlu et al. (2012) carried out stated that rotation will "prevent professional blindness", "increase the dynamism", help the managers to renew themselves", "stop clumsiness" as the positive aspects on the other hand participants stated that rotation will "cause administrators to lose motivation", "punishing the hardworking staff by making them work more", "causing a lazy staff lazier by sending them to a better school" as the negative aspects of the rotation.

Kılıç (2008), noted that misapplication of the rotation will decrease the job satisfaction and cause the administrators to be alienated because of not working in an organization for a long time. Some of the findings of Nartgün et al. (2012) 's research are: the administrators stated that the rotation for school administrators as a positive application, because it helps to eliminate the stagnation at schools and gives a chance to the administrators who work socio-economically lower schools prove themselves by working at a better school.

It is determined that the perceptions of teachers, administrators and supervisors have 10 conditions on positive aspects of the rotation whereas they have 5 conditions on negative aspects of the rotation. The number of perceptions on positive aspects of rotation shows that teachers, administrators and supervisors lean towards rotation generally. Based on these findings (Factually) positive and negative aspects of the rotation in terms of organization and the administrator should be taken into consideration during the assignments of the administrators are done.



## Okul Yöneticilerinin Rotasyonu Üzerine Nitel Bir İnceleme

Ahmet KAYA

Harran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Ahmet GÖÇEN

Şanlıurfa İl Millî Eğitim Müdürlüğü AR-GE Birimi

### Özet

Eğitim sisteminin en kritik öğelerinden birisi de okul yöneticileridir. Yöneticilerin rotasyon uygulaması ile zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmaları eğitim sisteminin temeli olan okullarda olumlu ve olumsuz anlamda büyük değişimlere ve dönüşümlere yol açabilir. Bu nedenle bu çalışmada, yönetici rotasyonuna ilişkin olumlu ve olumsuz algıların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarabileceği ve yönetici yer değiştirme uygulamasına ışık tutabileceği için önemli görülmektedir. Araştırma nitel araştırma yöntemine göre desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 6 Öğretmen, 6 Okul Müdürü ve 10 İl Eğitim Denetmeni olmak üzere 22 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Araştırma sürecinde görülmüştür ki okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin olumlu ve olumsuz algılar bulunmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Okul Yöneticisi, Rotasyon, Zorunlu Yer Değiştirme, Yönetici Atama, Yönetici Transferi

### GİRİŞ

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan “Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”, zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar (Değişik: 14.09.2011 tarihli ve 28054 sayılı Resmî Gazete) başlığı altında okul yöneticilerine (okul müdürü ve müdür yardımcısına) rotasyon uygulamasını getirmiştir. Bu değişikliğe göre; okul müdürlerinden aralıksız asaleten 5 yıl, müdür başyardımcılarından ve müdür yardımcılarında ise aralıksız asaleten 8 yıl çalışma süresini tamamlayanların yerleri zorunlu olarak değiştirilecektir denilmektedir, 2013 yılı ağustos ayında çıkarılan yönetmelikte; Müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda altı yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri; tercihleri ve Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre, zorunlu olarak değiştirilecektir denilmektedir (Değişik:04.08.2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazete).

Yılmaz ve Yılmaz (2012)’a göre; örgütler açısından hem bireysel hem de örgütsel gelişmenin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin gelişmesi insan kaynakları yönetimi açısından çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanılabilir kılınmasına bağlıdır. Bu yöntemlerden biri de rotasyon uygulamasıdır. Rotasyon uygulamasında çeşitli yöntem ve teknikler kullanılarak hem örgüt içerisindeki bireylerin

hem de bütünsel olarak örgütlerin gelişmesi amaçlanmaktadır. Güleç (2009)'e göre de rotasyon sistemi, çalışanları tekdüzelikten kurtaracak ve üretkenliğin artmasını sağlayacak bir sistem olarak görülmektedir. Memişoğlu vd. (2012) değişimin hem kurumlar hem de kişiler açısından gerekli olduğunu belirtmektedirler. MEB tarafından adı geçen yönetmelik çerçevesinde yapılmakta olan uygulama sonucunda, okul yöneticilerinin rotasyonu ile okullara yeni bir dinamizm kazandırılması hedeflenmektedir.

Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu okul yönetiminin sistem içindeki önemini belirtir (Bursalıoğlu, 2012). Eğitim sistemi içerisinde önemli yere sahip olan okulun yapı ve yönetiminde rotasyon uygulaması ile meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir (Akbaşlı ve Balıkcı, 2012). Okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemede ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005 Akt. Yılmaz vd., 2012). Bu anlamda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirilmesi uygulamaları örgütsel etkililik açısından yaşamsal önem taşımaktadır (Yılmaz vd., 2012).

Rotasyon; çalışanları monotonluktan kurtarmak, motivasyonlarını artırmak ve farklı iş deneyimleri kazandırmak için personelin istihdamında ve eğitiminde kullanılan bir iş tasarımı tekniğidir ve 21. yüzyılda tüm örgütler tarafından kabul görmüş ve özellikle insan kaynakları yönetiminde kullanılmaya başlanmıştır (Nural ve Çıtak, 2012). Rotasyon alan yazında genellikle iş rotasyonu olarak ele alınmakta ve görev yapılan kurum içindeki birimler arasında iş değişikliğini ifade etmektedir ve bu nedenle iş rotasyonu çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Nartgün vd. (2012)'e göre; iş rotasyonu, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşması ya da kurumun farklı birimlerinde çalışması ile verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Sokolik'e (1989) göre ise; rotasyon, personelin işten soğumasını azaltan, bilgi ve becerileri arttıran, örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştiren ve personelin önüne yeni alternatifler çıkartan bir uygulamadır.

Personel hareketliliğinin temel hedefi; mevcut personel kaynaklarının en uygun biçimde değerlendirilmesidir. Personel hareketliliğinin içeriğinden biri olan "transfer" kavramı "rotasyon" kavramı ile en çok karıştırılan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa ki transfer personelin, niteliklerine uygun, ücret, yetki, sorumluluk ve diğer olanaklar bakımından denk bir işe geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. Pigors ve Myers (1965), personel transferlerini beş ana grupta toplamıştır. Üretim transferleri, yer değiştirme, çok yönlü transfer, vardiya transferi ve iyileştirici transfer olmak üzere. Yukarıdaki açıklamalardan hareketle MEB'in bu noktada yaptığı uygulama, iş rotasyonundan ziyade okul yöneticilerinin yer değişikliğini (transfer) ön plana çıkaran bir uygulama olarak görülmelidir.

Soysal (2009)'a göre, rotasyon uygulaması örgütlerde, işin tüm inceliklerini bilen ve çok iyi yetişmiş elemanlara sahip olmayı sağlar. Hamel (1991) kurum içindeki elemanların rotasyonunu, Inkpen ve Crossan (1995) da yöneticilerin rotasyonunu, kişisel ve örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyecek en önemli öğelerden biri olarak görmektedirler. Ölçer (2005) ise rotasyonu bir şirkette çalışan personellerin motivasyonlarını artıran faktörlerden biri olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin veya çalışanların rotasyona tutulmalarının altında yatan gerçek neden onların teknik ve idari bilgilerini artırmaktan ziyade işe dönük bilgi ve becerileri artırmaktır (Campion vd., 1994, Akt. Nartgün, 2012).

Yönetici rotasyonuna ilişkin ulaşılan araştırmalar genellikle yönetici rotasyonun olumlu ve olumsuz etkilerine vurgu yapmaktadırlar (Preheim, 1992; Oberman, 1996; Macmillan ve Meyer, 2003; Kerman, 2004; Fuller ve Young, 2007; Belt, 2009; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012; Çakır 2012). Türkiye’de alanyazında Günay (2004), Yeloğlu (2008) ve Taş, Önder (2010) tarafından okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin araştırmalar yapılmışken yönetici rotasyonuna ilişkin az sayıda araştırmaya ulaşılmıştır (Tonbul ve Sağıroğlu, 2012; Akbaşı ve Balıkçı, 2012; Memişoğlu, Çelik, Sipahioğlu, 2012; Nural ve Çıtak, 2012; Çakır, 2012; Yılmaz, Altinkurt, Karaköse, Erol, 2012; Yılmaz ve Yılmaz, 2012; Nartgün, Bayraktar ve Akkulak, 2012). Bu nedenle araştırmada, yönetici rotasyonuna ilişkin olumlu ve olumsuz algıların belirlenmesine yönelik olarak ve konuyla ilgili Öğretmen, Okul

Yöneticisi ve İl Eğitim Denetmenlerinden oluşan farklı kesimlerin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları yönetici rotasyonun olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarabileceği ve yönetici yer değiştirme uygulamasına ışık tutacağı için önemli görülmektedir. Bu amaçla rotasyona yönelik denek görüşlerine dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin algıları nasıldır?

Yöneticilerin okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin algıları nasıldır?

İl Eğitim Denetmenlerinin okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin algıları nasıldır?

## YÖNTEM

Araştırma, okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin olarak okul örgütlerinde yaşanan olumlu ve olumsuz durumları incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden biri olan “olgu bilim” deseniyle yürütülmüştür. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim (fenomenoloji) deseni olarak adlandırılmaktadır. Olgu bilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel algıların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72). Mevcut araştırmada birey ya da durum temelli bir yaklaşım benimsenmiştir.

### Çalışma Grubu

Çalışma grubuna dâhil olan deneklere ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Araştırmanın katılımcıları, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa il merkezinde görev yapmakta olan; 6 öğretmen, 6 Yönetici ve 10 İl eğitim denetmeni olmak üzere 22 kişiden oluşmaktadır (Tablo 1).

- 6 Öğretmenin alanı şunlardır; 1-Okulöncesi Öğretmeni, 2-Sınıf Öğretmeni, 2-İlköğretim Okulunda görevli branş öğretmeni, 1-Ortaöğretimde görevli öğretmen olmak üzere. Öğretmenlerin üçü erkek iken üçü ise kadındır.
- 6 Okul yöneticisinin görevi yaptıkları kurumlar ve pozisyonları şöyledir; 1-Müstakil Anaokulu Müdürü, 1-İlköğretim Okulu Müdürü, 1-Lise Müdürü, 1-Koordinatör Lise Müdürü, 1- İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı, 1-Ortaöğretim Müdür Yardımcısı olmak üzere. Yöneticilerin beşi bay iken biri bayandır.
- 10 İl Eğitim Denetmeni

Araştırmada nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle uygun olarak il eğitim denetmenlerinden,

okul müdürlerinden ve öğretmenlerden çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemedeki amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemede çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır

(Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Bu amaçla çeşitlilik; alanlara, unvanlara, eğitimle ilgili çeşitli kademelere ve pozisyonlara, öğretmenlik branşlarına, okulun türüne göre alınmıştır.

#### *Veri Toplama Araçları*

Bu araştırmanın verileri, “açık-uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 2005). Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması, 5 öğretmen ve 5 okul müdürüyle ön görüşmeler yapılmıştır. Konuya ilişkin olarak deneklerin rotasyonun olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin sık görüş belirtmeleri araştırma sorusunun iki alt boyutta olması gerektiği kanaatini uyandırmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler ve denek grupları belirlenmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki açık-uçlu sorular denek türüne göre bir ana sorudan ve bu soruya bağlı iki alt sorudan oluşmaktadır. Formda ayrıca, katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili bilgileri toplamaya yönelik bazı kapalı-uçlu sorulara da yer verilmiştir.

Araştırmada deneklere yöneltilen sorular şunlardır: *Öğretmenlerin, yöneticilerin ve denetmenlerin okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin algıları nasıldır?*

*Öğretmenlerin, yöneticilerin ve denetmenlerin okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin olumlu görüşleri nelerdir?*

*Öğretmenlerin, yöneticilerin ve denetmenlerin okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin olumsuz görüşleri nelerdir?*

#### *Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi*

Denekler yarı yapılandırılmış görüşme sorularına daha derli toplu cevaplar vermek için soruları yazılı olarak yanıtlamak istemişlerdir. Soruları içeren formlar deneklere dağıtılmış ve cevaplandırılması için verilen 15 günlük sürenin ardından toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarından elde edilen ham veriler “içerik analizi tekniği” kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca, araştırma bulgularının iç-güvenirliliğini ve geçerliğini artırmak amacıyla denek görüşlerinden sıkça alıntılar yapılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması, 5 öğretmen ve 5 okul müdürüyle ön görüşmeler yapılmıştır. Konuya ilişkin olarak deneklerin rotasyonun olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin sık görüş belirtmeleri araştırma sorusunun iki alt boyutta olması gerektiği kanaatini uyandırmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler ve denek grupları belirlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler, belirlenen deneklerle 1-15 Mart 2012 tarihleri arasında görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek ve azaltmak amacıyla ses kaydı ve/veya yazarak not alma yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde ses kaydı ve not alma yöntemi kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği ve okunabileceği, gerektiğinde



kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece ses kaydı ve not alma yönteminin katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Araştırmada güvenilirliği artırmak amacıyla araştırmacı öncelikle kendi konumunu (daha önce öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olma durumu) belirtmiştir. İkinci olarak, veri kaynağı olan bireyler açıkça tanımlanmıştır (çalışma grubunda yer alan denekler). Üçüncü olarak, araştırma sürecinde oluşan sosyal ortamlar ve süreçler tanımlanmıştır. Son olarak, tüm süreçler ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formlarından elde edilen ham veriler “içerik analizi tekniği” kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca, araştırma bulgularının iç-güvenirliğini ve geçerliğini artırmak amacıyla denek görüşlerinden sıkça alıntılar yapılmıştır. Veriler şu dört aşamada analiz edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:228): 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları ve yazılı formlar deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır. Deneklerin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlenmelerde görüşüne başvuru Öğretmenlere, Yöneticilere ve Denetmenlere birer kod numarası verilerek (Ö1, Y1, D1...vb.) açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır.

Araştırmada iç geçerliği sağlamak için;

a) Deneklerin rotasyona ilişkin görüşleri öncelikle kodlanmış sonradan denek görüşlerinden doğrudan alıntılarla bu kodlar desteklenmiştir. Bulguların anlamlılığı, tutarlılığı ve bütünlüğü araştırmacı tarafından sürekli test edilmiştir.

b) Bulguların tutarlılığını sağlamak için temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğerler temalarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir.

c) Bulguların daha önce yapılan araştırmalarla uygunluğu karşılaştırılmıştır.

d) Temalar, duruma göre tümdengelim ya da tümevarım yöntemi ile açıklanmış ve yorumlanmıştır.

e) Bulgular denekler tarafından gözden geçirilmiş ve gerçekçi bulunmuştur.

f) Araştırmanın bulguları önceden yapılan tahminlerle tutarlı bulunmuştur.

Dış geçerliği sağlamak için;

a) Verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma süreci detaylarıyla açıklanmıştır.

b) Bulgular, alan yazınla karşılaştırılarak, bulguların anlamına ve uygulamadaki gerçekliklere ulaşmaya çalışılmıştır.

c) Araştırmanın başka araştırmalarla test edilebilmesi için gerekli açıklamalar ayrıntılarıyla yapılmaya çalışılmıştır.

d) Görüşleri alınan deneklerle tekrar görüşülmüş ve bulgular paylaşarak teyid ettirilmiştir.

## BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm iki başlık halinde sunulmuştur. Önce okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin olumlu görüşler, daha sonra da okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin olumsuz görüşler ele alınmıştır.

## 3. 1. Okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin görüşler

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin olumlu görüşler veya alan yazına da uygun olarak rotasyonun avantajları olmak üzere temalandırılabilceği görülmüştür.

## 3. 1. 1. Öğretmenlerin Rotasyona İlişkin Olumlu Görüşleri

Tablo1’de Öğretmenlerin, rotasyona ilişkin kodlanmış 10 adet olumlu görüşünün olduğu görülmektedir.

Tablo 1

*Öğretmenlerin Rotasyona İlişkin “Olumlu” Görüşleri*

Sıra No	Rotasyona İlişkin Kodlanmış Olumlu Yönler	f
1	<i>Örgütsel sorunların duyulması (Ö4, Ö5)</i>	2
2	<i>Sorunların çözülmesi için farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınması (Ö1,Ö2,Ö4,Ö5, Ö6)</i>	5
3	<i>Yeni fikirlerin ortaya çıkması (Ö1,Ö2, Ö4, Ö6)</i>	4
4	<i>Okulda değişikliklerin olması (Ö2,Ö3,Ö4,Ö5, Ö6)</i>	5
5	<i>Karar alma süreçlerinin değişmesi (Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5)</i>	5
6	<i>Yönetim kademesindeki yolsuzluk ve usulsüzlüklerin engellenmesi (Ö1, Ö3, Ö5, Ö6)</i>	4
7	<i>Okuldaki işbölümünün yenilenmesi (Ö1,Ö2, Ö4,Ö5, Ö6)</i>	5
8	<i>Çatışmaların ortadan kalkması (Ö1,Ö2,Ö3,Ö5)</i>	4
9	<i>Stres kaynaklarının ortadan kalkması ( Ö3,Ö4,Ö5)</i>	3
10	<i>Yönetim süreçlerindeki belirsizliklerin ortadan kalkması (Ö3,Ö5, Ö6)</i>	3

(\*Ö: Kodlanmış Öğretmen)

Öğretmenlerin, rotasyona ilişkin olumlu görüşlerini içeren kendi ifadelerinden bir kaçını aşağıdaki gibidir; *Okulda uzun süreden beri görev yapmakta olan yöneticilerin sorunlara alışması durumu ve bu nedenle sorunu duymaması sorunu ortadan kalkıyor (Ö5), Sorunlar farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınıyor (Ö1), Yeni gelen yöneticiler yeni fikirlerle geliyor (Ö4), Okulda değişiklik rüzgârı esiyor. Bu anlamda su önce bulanıyor sonra duruluyor(Ö6), Karar alma süreçleri değişiyor (Ö2), Okullarda uzun süre görev yapan müdürlerin adeta yönetimdeki çeteleşme süreci ortadan kaldırılmaktadır (Ö5), Okulda görev ve sorumluluklar anlamında kartlar yeniden dağıtılıyor (Ö4), Eski yöneticilerden kaynaklı çatışmalar ortadan kalkıyor (Ö3), Eski yöneticilerden kaynaklı stres durumu ortadan kalkıyor (Ö5), Süreç içerisinde yeni yöneticilerin yeni görevlere alışmasıyla belirsizlikler ortadan kalkıyor (Ö6).*

## 3. 1. 2. Öğretmenlerin Rotasyona İlişkin Olumsuz Görüşleri

Tablo 2’de öğretmenlerin, rotasyona ilişkin kodlanmış 5 adet olumsuz görüşünün olduğu görülmektedir.

Tablo 2  
Öğretmenlerin Rotasyona İlişkin “Olumsuz” Görüşleri

Sıra No	Rotasyona İlişkin Kodlanmış Olumsuz Yönler	f
1	Sistemin olumsuz etkilenmesi (Ö1, Ö3)	2
2	Göreve yeni başlandığında yönetimde boşluk yaşanması (Ö4, Ö6)	2
3	Personelde kaygı düzeyinin artması (Ö3, Ö5)	2
4	Personelde ve yöneticide yeni duruma uyum sıkıntısı yaşanması (Ö1, Ö4, Ö5, Ö6)	4
5	Eski yöneticiye ve uygulamalarına özlem duyulması (Ö1, Ö2, Ö3, Ö5)	4

(\*Ö: Kodlanmış Öğretmen)

Öğretmenlerin, rotasyona ilişkin olumsuz görüşlerini içeren kendi ifadelerinden bir kaçış aşağıdaki gibidir; *Sistem olumsuz etkilenmektedir (Ö1), İşleyen çarka çomak sokmak anlamına gelmektedir (Ö3), Yeni yöneticinin okulu önceleri tanıyamaması yönetimde boşluk yaratmaktadır (Ö6), Personelde kaygı düzeyini artırmaktadır (Ö5), Yeni yöneticide yeni duruma uyum sıkıntısı yaşanmaktadır (Ö4), Önceki yöneticilerinin çevresinde bulunanlar ve onun politikalarını benimseyenler bu değişimden daha çok etkilenmektedir (Ö3), Okul personeline yeni yönetici ve uygulamalara alışma sıkıntısı yaşanmaktadır (Ö2), Personel tarafından eski müdüre ve uygulamalarına özlem duyulmaktadır (Ö5), Önceki yöneticinin birçok konuda daha pratik olduğundan dem vurulmaktadır (Ö1).*

### 3. 1. 3. Okul Yöneticilerinin Rotasyona İlişkin Olumlu Görüşleri

Tablo 3’te okul yöneticilerinin, rotasyona ilişkin kodlanmış 10 adet olumlu görüşünün olduğu görülmektedir.

Tablo 3  
Okul Yöneticilerinin Rotasyona İlişkin “Olumlu” Görüşleri

Sıra No	Rotasyona İlişkin Kodlanmış Olumlu Yönler	f
1	Yeni denetim uygulamalarının gelmesi (Y1, Y2, Y3, Y5)	4
2	Personelin motivasyonun artması (Y2, Y4, Y5)	3
3	Yeni uygulamalarla personelin işe sardırılması (Y1, Y3, Y4)	3
4	Okuldaki örgütsel yapının yeniden inşa edilmesi (Y1, Y3, Y4, Y6)	4
5	Yeni bakış açılarıyla problemlerin çözülmesi (Y2, Y3, Y5, Y6)	4
6	Okuldaki işlerin çekici hale getirilmesi (Y3, Y5, Y6)	3
7	Yönetimde koordinasyonun iyi düzeye gelmesi (Y1, Y2, Y4, Y6)	4
8	Yönetim süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması (Y3, Y4, Y5, Y6)	4
9	İşlerin yeniden planlanması ve programlanması (Y3, Y4, Y5)	3
1	Sistemin baştan aşağı gözden geçirilmesi (Y3, Y5)	2

(\*Y: Kodlanmış Okul Yöneticisi)

Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bir kaçış aşağıdaki gibidir; *Yeni denetim uygulamaları geliyor (Y1), Personelin motivasyonu artıyor (Y4), Yeni yöneticilerin yeni uygulamaları personeli yeniden işe sarıyor (Y3), Yeni yöneticiler*

okuldaki yapıyı yeniden inşa etmekte ve derleyip toparlamaktadır (Y6), Çözümünüz gibi görünen sorunlar yeni bakış açılarıyla çözülebilmektedir (Y2), Okuldaki işler çekici hale getiriliyor (Y5), Koordinasyon iyi düzeye gelebiliyor (Y1), Yönetim süreçleri etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilir (Y4), İşler yeniden planlanıyor ve programlanıyor (Y4), Yeni yöneticiler sistemi baştan ayağa “check-up” yapmaktadırlar (Y3).

### 3. 1. 4. Okul Yöneticilerinin Rotasyona İlişkin Olumsuz Görüşleri

Tablo 4’te okul yöneticilerinin, rotasyona ilişkin kodlanmış 5 adet olumsuz görüşünün olduğu görülmektedir.

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin Rotasyona İlişkin “Olumsuz” Görüşleri

Sıra No	Rotasyona İlişkin Kodlanmış Olumsuz Yönler	f
1	Değişime direnç gösterilmesi (Y2, Y3, Y6)	3
2	Personel tarafından değişen durumlara göre yeni pozisyonlar alınması (Y1, Y3, Y4, Y5)	4
3	Yeni yöneticilerin istenen özelliklere sahip olmaması (Y2, Y4, Y5, Y6)	4
4	Yöneticilerin önceliklerinin farklılaşması (Y1, Y3, Y5, Y6)	4
5	Yönetim değişikliklerinin personel içerisinde çatışma durumu yaratması (Y1, Y5)	2

(\*Y: Kodlanmış Okul Yöneticisi)

Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bir kaçış aşağıdaki gibidir; Yeni yöneticiyle başlayan değişime direnç başlamaktadır (Y2), Öğretmenler değişen yeni durumlara göre yeni yeni pozisyonlar almaktadır (Y5), Yeni yöneticilerin istenen özelliklere sahip olmaması merak konusudur (Y4), Doğal olarak eski yöneticiyle yeni yöneticiler öncelikleri farklı farklı şeyler olmaktadır (Y6), Yeni yöneticilerin uygulamaları okulda çatışma durumu yaratmaktadır (Y1).

### 3. 1. 5. İl Eğitim Denetmenlerinin Rotasyona İlişkin Olumlu Görüşleri

Tablo 5’te denetmenlerin, rotasyona ilişkin kodlanmış 10 adet olumlu görüşünün olduğu görülmektedir.

Tablo 5

İl Eğitim Denetmenlerinin Rotasyona İlişkin “Olumsuz” Görüşleri

Sıra No	Rotasyona İlişkin Kodlanmış Olumlu Yönler	f
1	İletişim engellerinin ortadan kalkması (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D10)	9
2	Karşılıklı anlayış ortamının oluşması (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D10)	9
3	Olumlu okul ikliminin oluşması (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10)	10
4	Yeni standartların gelmesi (D1, D2, D3, D4, D7, D8, D9, D10)	8
5	Deneyimlerin sorunları çözümede kullanılması (D1, D2, D3, D4, D7, D8, D9, D10)	8

Tablo 5(Devamı)

Sıra No	Rotasyona İlişkin Kodlanmış Olumlu Yönler	f
6	Öğretmen, personel ve öğrenci işlerinin düzene girmesi (D1, D3, D4, D6, D7, D8, D10)	7
7	Yeni mali kaynakların bulunabilmesi (D1, D2, D3, D6, D7, D10)	6
8	Okul başarısının artması (D1, D4, D6, D7, D8, D10)	6
9	Okuldaki işlerin daha sistemli hale gelmesi (D1, D3, D4, D6, D7, D8, D10)	7
10	Okul işleriyle ilgili yeni takımların oluşturulması (D1, D4, D6, D7, D8, D10)	6

(\*D: Kodlanmış Denetmen)

Denetmenlerin, rotasyona ilişkin olumlu görüşlerini içeren kendi ifadelerinden bir kaçış aşağıdaki gibidir; *İnsanlar arasındaki iletişim engelleri ortadan kalkmaktadır (D4), Karşılıklı anlayış gelmektedir (D7), Olumlu okul iklimi oluşmaktadır (D10), Yeni standartlar gelmektedir (D2), Eski ve yeni okuldaki deneyimler karşılaştırılmakta ve bir adım daha ileriye gitmenin çabası içerisine girilmektedir (D8), Öğretmen, personel ve öğrenci işleri düzene girmektedir (D6), Okula yeni mali kaynaklar bulunabilmektedir (D3), Okul başarısı artmaktadır (D7), Okulda işler daha sistemli hale gelmekte işlerle ilgili yeni takımlar oluşmaktadır (D1).*

### 3. 1. 6. İl Eğitim Denetmenlerinin Rotasyona İlişkin Olumsuz Görüşleri

Tablo 6’da denetmenlerin, rotasyona ilişkin kodlanmış 5 adet olumsuz görüşünün olduğu görülmektedir.

Denetmenlerin, Rotasyona İlişkin olumsuz görüşlerini içeren kendi ifadelerinden bir kaçış aşağıdaki gibidir; *Yeni yöneticiler okul kültürünü değiştirmektedir (D10), Yeni yönetici okul iklimini olumsuz etkileyebilmektedir (D5), Yönetimle ilgili karar verme süreçleri değişmektedir (D9), Yeni yöneticiyle kararlara katılım düzeyi değişmektedir (D10), Yeni yöneticiyle birlikte sistem bir süreliğine kararsızlığa itilmektedir (D8).*

Tablo 6

### İl Eğitim Denetmenlerinin Rotasyona İlişkin “Olumsuz” Görüşleri

Sıra No	Rotasyona İlişkin Kodlanmış Olumsuz Yönler	f
1	Yönetim değişikliklerinin okul kültürünü değiştirmesi (D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8, D10)	8
2	Yönetim değişikliklerinin okul iklimini değiştirmesi (D1, D2, D3, D4, D5, D7, D9, D10)	8
3	Yönetimle ilgili karar verme süreçlerinin değişmesi (D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9, D10)	9
4	Yönetim değişikliklerinin kararlara katılım düzeyi azalması (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10)	7
5	Yönetim değişikliklerinin sistemi bir süreliğine kararsızlığa itilmesi (D2, D4, D5, D6, D7, D8, D10)	6

(\*D: Kodlanmış Denetmen)

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin görüşler incelendiğinde olumlu (avantajlı) ve olumsuz (dezavantajlı) temalar altında toplandığı görülmektedir. Okulun örgüt yapısını, iklimini, kültürünü...vb. özelliklerini sağıklaştıran durumlar rotasyonun olumlu (avantajlı) yönlerini oluştururken aksi durumlar rotasyonunun olumsuz (dezavantajlı) yönlerini oluşturmaktadır. Nural ve Çıtak (2012) da yaptıkları araştırmaya katılan yöneticilerin % 67 'si zorunlu yer değışikliğı uygulamasını olumlu bulduğunu; %33'ü ise olumsuz bulduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda Lortz (1985)'un yaptığı araştırmaya göre yönetici rotasyonun avantajlı yönleri şunlardır:

- (a) Müdürlerin liderlik yeteneklerini geliştirmelerini,
- (b) Müdürlerin farklı okullardaki insanlarla çalışmasına yol açarak geniş bir perspektif kazanmalarını,
- (c) Birçok öğretmen ile çalışma olanağına sunması nedeniyle profesyonel gelişmeyi,
- (d) Okullarda sürekli yeni sorunlara yol açan durgunluğun önlenmesini,
- (e) Yöneticilerin problemleri analiz ederken yaratıcı çözümler üretmesini,
- (f) Görev yapılan bölge içerisinde öğretimsel yönü güçlü olan yöneticilerinin karşılaştırılmasını sağlamaktadır.

Nural ve Çıtak (2012) da araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Şöyle ki; yöneticiler sürekli aynı kurumda yöneticilik yapılmasının işletme körlüğüne, durağanlığa ve verim düşüklüğüne yol açacağını belirtmişlerdir. Yine benzer biçimde Güleç (2009)'e göre, rotasyon uygulaması monotonluğu azaltmakta, işteki canlılığı ve personelin motivasyonunu artırmakta ve iş esnekliğini sağlamaktadır. Memişoğlu vd. (2012) yaptıkları araştırmada katılımcılar rotasyon uygulamasının "olumlu" yönü olarak, "meslek körlüğünün önüne geçeceği", "dinamizmi artıracığı", "yöneticilerin kendilerini yenilemelerine imkân sağlayacağı", "hantallığı gidereceğı" görüşünü belirtirlerken, olumsuz yönü olarak da "başarılı idarecilerin motivasyonunu bozmak", "çalışan personeli daha çok çalışmak zorunda bırakarak cezalandırmak", "çalışmayan personeli iyi bir okula göndererek daha tembel hale getirmek" etkilerinin olacağı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Kılıç (2008), yanlış uygulanan rotasyon uygulamasının iş doyumunu azaltacağını ve rotasyona tabi tutulan okul yöneticilerinin uzun süre aynı kurumda çalışmayacaklarından dolayı dışlanacağını belirtmiştir. Nartgün vd. (2012)'nin yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şöyledir: katılımcılar, okul yöneticileri uygulanan rotasyonun olumlu olduğunu, kurumlarda durağanlığı ortadan kaldıracağını, kenar okullarda kalan yöneticilerin daha iyi okullara gelerek kendini ispat şanslarının olabileceğini ifade etmektedirler. Ancak uygulamayı olumsuz bulanlar rotasyonun yaşlı müdürleri emekliliğe yönlendirmek için bir uygulama olduğunu, sürenin az olduğunu, bu konuda eğitim yöneticilerinin de fikirlerinin alınması gerektiğini düşünmektedirler. Çoğu okul yöneticisi rotasyon süresi için 5 yılı uygun bulurken, 7, 8, 9, 10 yıl olmalıdır gibi görüşlerde bulunmaktadır. Uygun bulmayanların ise, okul müdürlerinin beş yıllık rotasyon süreci içerisinde verimli çalışamayacakları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öğretmen, okul yöneticisi ve il eğitim denetmenlerinin görüşlerinin genel olarak; rotasyon uygulamasının okul sistemini canlandırdığı ve dirik hale getirdiğı, yönetim süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesine olanak tanıdığı, işlerin yeniden etkili bir şekilde planlanabilmesine ve programlanabilmesine yardımcı olduğu, olumlu okul ikliminin oluşmasına katkı sağladığı, iletişim engellerinin ortadan kalkabileceğine ve okuldaki işlerin daha sistemli ve işler hale gelebileceğine etki ettiği yönünde benzeştiğı söylenebilir.

Buna karşın öğretmen, okul yöneticisi ve il eğitim denetmenlerinin görüşlerinin genel olarak şu noktalarda ayrıştığı söylenebilir: öğretmen görüşlerine göre; özellikle personel ve yöneticilerde yeni duruma uyum sıkıntısı yaşanması durumu rotasyon uygulamasının en olumsuz yönü olarak görülürken, okul yöneticilerine göre ise, yeni yöneticilerin istenen özelliklere sahip olamaması ve beklentileri karşılayamaması durumunun rotasyon uygulamasının en olumsuz yönü olarak görülmektedir. Ayrıca il eğitim denetmenleri tarafından ise, yönetim değişikliklerinin kurumdaki kararlara katılım düzeyini azaltabileceği endişesi rotasyonun en olumsuz yönlerinden biri olarak ifade edilmektedir.

Bu bulgulara dayalı olarak, yöneticilerin rotasyonla yer değiştirmeleri sürecinde kurum açısından ve yöneticiler açısından rotasyonun olumlu ve olumsuz yönleri dikkate alınarak atamalar yapılmalıdır. Başarılı okul yöneticilerinin ve performansı düşük okul yöneticilerinin atamalarında değerlendirilmek üzere farklı okul grupları oluşturulabilir. Dezavantajlı bölgelerde görev yapan ancak iyi performanslarıyla temayüz etmiş okul yöneticileri üst kurum tipinde değerlendirilebilir.

#### KAYNAKLAR/REFERENCES

- Akbaşlı, S. ve Balıkcı, A. (2012, Mayıs). *Kamu eğitim kurumlarında zorunlu yer değiştirme sonucu görev yeri değişen eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.
- Belt, C. M. (2009). *Factors affecting principal turnover: A study of three midwestern cities*. University of Kansas, USA. ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından elde edildi. [Tez no (ProQuest belge kimliği no: 304918622)] <http://search.proquest.com/docview/304918622?accountid=11301>
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (17. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. ve Stevens, M J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518–1542.
- Çakır, R. (2012, Mayıs). *Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme sürecine ilişkin görüşleri*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.
- Fuller, E., and Young, M.D. (2008). The revolving door: Principal turnover in Texas. *Texas Study of Secondary Education*, 17 (2), 14-19.
- Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). *Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter*. Paper presented as a oral declaration at the annual meeting of the University Council for Educational Administration as a oral declaration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>.
- Güleç, D. (2009). *Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 236736)
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 205284)
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.

- Inkpen, A. C. & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: joint ventures and organization learning. *Journal of Management Studies*, 32, 596-618.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (11. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, A. (2012, Mayıs). *Yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir çalışma*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.
- Kerman, S. T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları:rotasyon gerekli mi?* (Yayımlanmamış yüksek lisans dönem projesi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 227214)
- Lortz, K. M. (1985). *An analysis of the rotation of elementary principals in Iowa (professional growth, transfer, systematic, management succession)*. The University of Iowa, USA. ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından elde edildi. [Tez no (Yayın No): 8527983-ProQuest belge kimliği no: 303390523] <http://search.proquest.com/docview/303390523?accountid=11301>
- Macmillan, R. B., & Meyer, M. J. (2003). *Principal turnover and its impact on teachers' work: A preliminary study*. Paper presented as a oral declaration at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2011). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. T.C. Resmi Gazete, 28054, 14 Eylül 2011. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809.htm> (Erişim:12.05.2013).
- Millî Eğitim Bakanlığı (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. T.C. Resmi Gazete, 28728, 04 Ağustos 2013. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/yonatamaveyerdeg/yonataveyerdeg.html> (Erişim:26.10.2013).
- Memişoğlu, S. P., Çelik, M., & Sipahioğlu, M. (2012, Mayıs). *İlköğretim okulu müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.
- Nartgün, Ş. S., Bayraktar, C. & Akkulak, H. B. (2012, Mayıs). *Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.
- Nural, E. & Çıtak, Ş. (2012, Mayıs). *Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.
- Oberman, G. L. (1996). *A report on principal turnover in the Chicago public schools*. Chicago: Department of Research, Evaluation, and Planning, Chicago Public Schools.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Pigors, P. J. W. & Myers, C. A. (1965). *Personnel administration*. New York: McGrawhill BookCompany.
- Preheim, D. D. (1992). *Rotation of elementary principals in selected public schools Preheim, Dallas*.: University of South Dakota, USA. ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından elde edildi. [Tez no (Yayın No): 9315331-ProQuest belge kimliği no: 304016793]



<http://search.proquest.com/docview/304016793?accountid=11301>

- Sokolik, S. L. (1989). *The personnel process: line and staff dimension in managing people at work*. Missouri: International Texbook Company.
- Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres. *Çimento İşverenler Dergisi*, 23 (3), 17-23.
- Taş, A. & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 171-185.
- Tonbul, Y. & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practise]*, 18(2), 313-339.
- Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 226247)
- Yıldırım, A. & Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T. & Erol E. (2012, Mayıs). *Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.
- Yılmaz, S. & Yılmaz, T. (2012, Mayıs). *Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.

#### **İletişim/Correspondence**

**Ahmet KAYA**

Harran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
Osmanbey Yerleşkesi - 63190 Şanlıurfa / TÜRKİYE  
Tel: +90 414 318 34 67  
ahmetkaya@harran.edu.tr

**Ahmet GÖÇEN**

Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE Birimi  
Şanlıurfa / TÜRKİYE  
Tel: +90 414 313 15 59  
ahmet135@gmail.com