

İNSAN İLİŞKİLERİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ

Emine BOZKURT*

Bugünün insanı, eşit koşullar altında ilişkide bulunduğu arkadaşlarının isteklerine kolaylıkla uymamaktadır. İşyerlerinde memurlar üst kademe- de bulunan yöneticilerin emirlerine de körü körüne uymamaktadır. Bu durum yöneticileri düşündürmektedir. Diğer yandan toplumda insanlar arası ilişkilerde düzensizlik, geçimsizlik olaylarına sık sık rastlanmaktadır. Modern personel yönetimi, iş verimliliğini artırmak için bu konu üzerinde önemle durmaktadır (Tortop, 19-92: 257). Okul yönetiminin uygulamalarından kaynaklanan bir çok sorunun olduğu bilinmektedir. Bu sorunların insan ilişkileri boyutunda yoğunlaştığı çeşitli araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur. Öğretmenlerin yönetici davranışına ilişkin beklentileri, tarafsız ve etkin bir liderlik gösterilmesi davranışında odaklaşmaktadır.

Ataklı (1999-i), tarafından yapılan bir araştırmada, yönetici davranışlarından çoğunun öğretmenin verimliliğinde çok etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu yönetici davranışlarından bazıları "ortak kararların uygulanmasında personele örnek olabilme, kişi ve grupların okul ve çevredeki görev ve statülerini belirleyebilme, personel arasındaki çatışmaları çözebilme, açık, etkili haberleşme yöntem ve araçlarını kullanabilme, durumun gerektirdiği liderlik rolünü oynayabilme, güdüleme yollarını uygulayabilme, tarafsız değerlendirme yapabilme"dir.

İnsan ilişkileri, insanların karşılıklı eylemleri aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirmek için çevredeki her türlü insan ve durumla etkileşimidir. Yönetimde insan ilişkileri, çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ile örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini dengelemeye yöneliktir. Yönetimde insan ilişkisinin konusu, insan-insan ilişkisidir. Araç, gereç, makina, bina, tesis, üretilmiş ürünler insan ilişkisinin konusu değildir (Başaran, 1992: 17-18).

İnsan ilişkileri insanın ne olduğunu, nasıl hareket ettiğini, davranış ve hareketlerinin nedenlerini ve ondan en iyi şekilde nasıl yararlanılabileceğini araştıran, ideal kurallar ortaya koyan bir bilgi koludur. İnsanın anlaşılması oldukça zordur. İnsanlar davranış, yetenek, ilgi, deney, duygu, öğrenim, yaş ve dini inanış yönlerinden birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. İşte bu farklılık nedeniyle, herkese geçerli ana kurallar koymak güçleşmektedir (Torton, 1989: 216). İnsan ilişkileri, sözü her

* Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü, İlköğretim Müfettişi

çeşit görevdeki insanların karşılıklı etkilenmelerini belirtmek için kullanılmaktadır (Sönmez, 1977: 279).

İnsan ilişkileri yöneticilerin kendi keyiflerine göre, çalışanları kullanmalarının aracı değildir. İnsan ilişkileri çalışanların sırtını okşamak, onları rahatlığa kavuşturmak, onlarla sorumsuz ve hoş bir biçimde yaşamak, onlara ödün vermek, acımak, duygusal davranmak, gereksiz yardıma koşmak, çalışanların hatalarına göz yummak hiç değildir (Başaran, 1992:17).

İlk devirde yönetim kuramcıları, insanların yalnızca yiyecek ve giyecek için çalıştıkları görüşünü ileri sürmüşler ve verimliliği parasal araçlarla artırma amacını gütmüşlerdir. 1930'larda bu düşünce değişmiş, lllawthorne deneyleriyle başlayan akım insanların, sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini karşılamak için de çalıştıkları görüşünü öne sürmüştür (Can; Tecer, 1978: 272). İnsan ilişkileri teorisinin en önemli temsilcisi Elton Mayo'dur (Taşçıoğlu, 1989: 61). Mayo ve arkadaşları inlormal örgüt deyimini ortaya atmış ve insanların formal örgüt içinde, o formal örgütün ilkelerinin dışında olmak üzere, aralarında sıkı bir ilişki kurdukları, bazen bu ilişkiye dayanarak formal örgütün karar ve kurallarına karşı gelebildiklerini belirtmeye çalışmışlardır (Pestifield, 1989: 69).

Bugünün yönetim kuramcılarına göre, insanlar bir amaç için hareket ederler ve davranışlarının arkasında çoğu kez görülme bile bir neden yatar. İnsanın belli bir gereksinmesi bir istekle açıklanır. Bu isteği hareket geçiren bir uyarı vardır ve bu uyarı sonunda birey herhangi bir amacını gerçekleştirmek için davranışta bulunur (Can; Tecer, 1978: 272).

İnsan ilişkileri kuramına göre,

- 1 - Örgütte olup biten her şey yazılı belgelerde yer almaz.
- 2 - Fiziksel olmayan değişkenler de personel üzerinde etkili olur.
- 3 - Ekonomik olmayan ödüller de personeli motive ve mutlu etmekte oldukça önemli bir rol oynar. Çalışana ödenen para itici güç sağlamaz. Motivasyon yolları sevgi, şöhret, önderlik fırsatlarının insana verilmesidir.
- 4 - İş bölümü ve uzmanlaşma mutlaka verimi artırmaz, aksine tekdüzelik ile meslek hastalıklarına neden olur ve verimin düşmesine yol açar.
- 3 - Personel yalnızca örgütten bir kişi olarak değil doğal grup üyesi olarak davranışta bulunur.
- 6 - İnsan bir madde, bir makinaclan farklıdır. İnsan bio-psikolojik, sosyo-kültürel bir varlıktır. Yönetim, ancak insana insanca davranmakla başarıya ulaşabilir (Gündüz, 197a: 38).

İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip uyumlulaştırarak, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece, o insanların hem işbirliği ve verimi artar, hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik gereksinimleri karşılanmış olur. İnsan davranışlarının anlaşılmasında onun gereksinimlerinin bilinmesi gerekir. Bu gereksinimlerden başka, insan davranışını etkileyen sosyolojik nedenler de vardır. Gelenekler, töreler, yasalar ve özellikle sosyal sınıf, bağımsızlık, fırsat gibi kavramlar insan ilişkileri üzerinde derin ve geniş etkiler yapar (Bursalıoğlu, 1987: 217). Örgütlerde insan ilişkileri genel olarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve iş gereksinmelerini karşılamaya yöneliktir. Bu ilişkiler hem yetki sıradizinine göre dikey, hem de iş akımına göre yatay boyuttaki görevleri yapan çalışanları kapsamaktadır (Başaran, 1992: 20).

Yönetim, insanlara ilişkindir. Görevi, insanları başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önem olmaktan çıkarmaktır. Yönetim eylem ve uygulama ile uğraşır; sınanma yolları ise alman sonuçlardır. Yönetim ruhsal konularla yani insan doğası, iyilik, kötülük gibi konularla yakından ilgilidir (Druker, 1992: 232). Yönetim en az kaynak kullanarak sonuç almak biçiminde de tanımlanabilmektedir. Yönetim, amaçlı eylemler toplamıdır ve her bir eylemin başarısını, eylemi başlatma ve bitirmedeki zamanlama ile eylemin süreci belirlemektedir. Yapılan araştırmalar, yöneticinin zamanının % 70'ini iletişim etkinlikleri ile geçirdiklerini ortaya koymuştur. Bunlar telefon görüşmeleri, yazılı haberleşmeler, toplantılar, astlar ve kurum dışından gelenlerle ilgilenme, okuma, astların gözetim ve denetimi olarak sıralanabilir (Karakoç, 1990).

İnsan ilişkilerinin özünü insan oluşturmaktadır. Alt kademedeki çalışan memur ya da hizmetlilerle, üst kademedekiler arasında her biline ayrı ayrı sorumluluk ve girişim ruhu verilerek kurulacak ilişkiler bir çok yarar sağlar. Bunlar,

- 1 - Ussal çalışma yöntemi ile gereksiz ya da aynı görevi yapan büroların kaldırılması olanağı bulunur.
- 2 - Çeşitli bölümlerdeki uygulamaların eşgüdümü sağlanır.
- 3 - Uygulanması bazen gereksiz, ve güç olan, usul ve denetimin basitleştirilmesi gerçekleştirilebilir.
- 4 - Her çalışma yeterliliğine uygun bir iş verme olanağı doğar. Böylece insan ilişkileri sayesinde, özel girişimde bulunan personelin dinamizm ve verimliliği artmış olur (Tortop, 1989: 222). İş yönetiminde eskiden

egemen olan görüş, örgütün veriminin ancak formal yapı ve kanallarda yapılacak değişikliklerle gerçekleşebileceği yönünde idi. Mayo ve arkadaşlarının incelemeleri bunun aksine olarak inormal grup yapılan ve kanallarının, yönetimin amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkılarının olduğunu ortaya koymuştur (Kaya, 1984: 64).

Sosyal bir sistem olan okulda insan ilişkileri önemli bir yer tutmaktadır. Okulun işlediği ürünün insan olması yönetime, insan ilişkilerinin ise koşulacağı ortamın hazırlanması görevini yüklemektedir. Yöneticinin insan ilişkileri kuramı konusunda yeterli bilgiye sahip olmasının yanında, bilgilerini uygulama becerisinin de olması gerekir. Okul içinde insan ilişkilerini ön plana çıkaran yönetici, okulda olumlu bir havanın yaratılmasını, sevgi, saygı ve güven duygularının egemen olduğu ilişkilerin kurulması için gereken düzenlemeyi yapabilmelidir. Böyle bir ortamda çalışan insanın işten doyumu, morali yükseleceğinden verimi de artacaktır. Dolayısı ile okulun amaçlarının gerçekleşmesi oranı yükselecektir. İnsan ilişkileri her sorunu çözen bir reçete olarak düşünülmemelidir. Yönetim süreçlerinden özellikle etkileme sürecinin ve diğerlerinin uygulanması aşamalarında insan ilişkilerinin de uygulamaya geçirilmesi, yönetimin verim ve etkinliğini artırıcı bir rol oynayacaktır.

Yöneticinin insanlar hakkındaki düşünceleri, astlarına karşı davranışlarının şekillenmesinde temel etkidir. Bilinçli yönetici salt okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaz, okulda çalışan personelin amaçlarının gerçekleştirilmesinde de etkin rol oynar. Böylece personel, kendi amaçlarının gerçekleştirilmesinin okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine bağlı olduğu anladığında okulun amaçlarını benimseyecektir. Kendi amaçlarını, gereksinimlerini karşılayamayan personel yani öğretmen okulun amaçlarını benimsemediği gibi gerçekleştirmek için de caba göstermesi mümkün olmayacaktır. İnsan ilişkileri konusunda yeterli alan okul yöneticisi, okulunun amaçları ile okulda çalışanların amaçlarını dengelemesi bilecektir. Dolayısı ile okulda çalışanların morali yüksek ve işten doyumlarının yerine getirildiği ortamlarda insanlar daha ıruthı olacaklardır. Amaç personelin mutluluğundan ödün vermeden, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktır.

Pek çok araştırma, yöneticilerin örgütte harcadıkları zamanlarının yansını çalışanlarla etkileşerek geçirdiklerini göstermektedir (Başaran, 1992: 113)- Bunun için yöneticinin ufku açık ve değerlendirme gücünün yüksek olması gerekmektedir. Bir araştırma sonucuna göre, başarılı yöneticilerde; göreve ilişkin yetki, gerekli mesleki bilgi, durum ve sonuçlara ilişkin duyarlılıkta süreklilik, çözümlenme, sorun çözme, yerinde; ve

uygun karar verme, sosyal beceri ve nitelikler, duygusal olmam; olayları bilinçli olarak yönlendirme eğilimi, zihinsel kıvraklık, öğretme alışkanlık ve becerisi, yaratıcılık, kendini tanıma gibi nitelikler, duygusal olmama, olayları bilinçli olarak yönlendirme eğilimi, zihinsel kıvraklık, öğrenme alışkanlık ve becerisi, yaratıcılık, kendini tanıma gibi niteliklerin bulunması gerektiği bulgularla ortaya konulmuştur (Ersan, 1994; 52).

Yönetme deyince, insanlara hükmetme anlaşılır, oysa asıl hüner nesnelere, işlere hükmetmektedir (Dura, 1990: 39). İnsanları, şiddetten çok, güzel sözle yönetmenin daha iyi olduğunu hep hatırd tutmalıyız diyen Elz. Muhammed insan ilişkilerinin önemine dikkat çekmektedir. C. B. Rancall "Makinaların ilişki halinde olan kısımlarını yağlamak ve böylece tekin sakıncaları gidermek konusunda çok şeyler biliyoruz. Fakat insanlar arasındaki ilişkileri yağlama '••-onusunda fazla bilgimiz yoktur' demektir. Oysa bugün ve gelecek için gerekli olan bilgi, insanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek üzere odaklaşmaktadır. Asıl bu konuda uzman olması gereken ise eğitim yöneticisidir.

Yönetim ile astları arasındaki ilişkilerde ortamın önemi bugün atık iyice bilinmekte ve bu ortamın yaratılması, devam ettirilmesi için büyük bir çaba gösterilmektedir. Yönetici ile ast ilişkisinin çok önemli olan ortamını, genellikle yöneticinin insanlar hakkındaki varsayımları ve yöneticilik kuramının oluşturduğu ince ve çoğunlukla farkında olmadan yaptığı davranışlar belirler (Energin, 1970: 102).

Yöneticilerin göstermeleri gereken davranışlar konusunda bilgilendirilmeleri ve becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda en büyük görev ilköğretim müfettişlerine düşmektedir. Eğitim yönetiminde insan ilişkileri vazgeçilmez bir uygulama olarak var olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ataklı, Aylanur. İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi, Eğitim ve Bilim Dergisi, c: 18, s: 93 (s: 48-57), Ankara, 1994.
- Başaran, İ., Ethem. Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992
- Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1987.
- Can, Halil; Meral Tecer. İşletme Yönetimi, Doğan Basımevi, Ankara, 1)78.
- Dura, Cihan. Bilgi Toplumu, Kültür 13a No: 1244, Ankara, 1)90.

- Drucker, E. Peter. Gelecek İin Yönetim, T. İř Ban. Kl. Yay. No: 327, (ev: Fikret Ucan), 1993.
- Energin, Doğan. Örgütün İlişkileri Yn, Ankara, 1970.
- Ersan, Nurgün. Başarılı Yöneticilerin Nitelikleri, Eğitim ve Bilim Fer. c: 18, s: 92, (s. 49-55), Ankara, 1994.
- Gündüz, Nihat. Kalkınma İin Sistemci Denetim, Todaie, Ankara, 1974.
- Karako, Nihat. Yönetsel İletişimdeki Zaman Kayıpları, A. Ö. F. İletişim Bil. Der. s: 7, Acak, 1990.
- Kaya, Yahya, K. Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, TODAİE, Ankara, 1984.
- Pestilield, Robert. Örgütte Beřeri Münasebetler (ev: Keřan Tařioęlu) Ankara, 1989.
- Sönmez, Fikret. Kamu Personeli Yönetimi, E..İ.T.B.F. Yay. İzmir, 1977.
- Torton, Nuri. Personel Yönetimi, Ankara, 1989-