

Boydak Özán, M. ve Öztürk, C. (2020). “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Boyutunda Okul Yöneticilerinin Rolü”. *Kadim Akademi SBD*, 4 (1) s. 62-74
Makale Türü / Article Type: Araştırma
Makale Başvuru Tarihi / Application Date: 30.05.2020
Makale Kabul Tarihi / Accepted Date: 30.06.2020
Makale Yayın Tarihi / Publishing Date: 30.06.2020

İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ BOYUTUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLÜ

THE ROLE OF SCHOOL MANAGERS IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

Mukadder BOYDAK ÖZAN¹
Cebrail ÖZTÜRK²

Öz: Bu çalışma ile Mardin ilinde yer alan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise okullarında görev yapan yöneticilerin insan kaynaklarının geliştirilmesindeki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynaklarının geliştirilmesinde okul yöneticisinin nelere dikkat etmesi ve bu konuda neler yapması gerektiği sorusu araştırmanın temel problemini teşkil etmektedir. Veri elde etmek amacıyla 5 sorudan oluşan açık uçlu görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu, 2018-2019 öğretim yılında Mardin ilinde maksimum örneklem yöntemiyle seçilmiş 36 devlet 4 özel okul olmak üzere toplam 40 okulda görev yapan yöneticiye, görüşü alınmak üzere uygulanmıştır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki gelişimi konusunda sırasıyla yeterli, yetersiz ve orta düzeyde görüş bildirmiş olup, çalışmada öğretmen gelişiminde kişisel faktörlerin önemli bir etkiye sahip olduğu ve öğretmenlerin mesleki gelişimi konusunda ne gibi faaliyetler yaptıklarına dair bilgilere ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda insan kaynaklarının gelişiminde okul yöneticilerinin önemli bir etkiye sahip olduğu yönünde bir sonuca varılmış olup; bu konuda bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları, okul yöneticisi, Geliştirme

Abstract: This study aims to determine the role of school administrators in kindergarten, primary schools, secondary schools and high schools in the development of human resources in Mardin province. According to the opinions of the school administrators, the question of what the school administrator should pay attention to in developing human resources and what to do about it constitutes the main problem of our research. In order to obtain data, an open ended interview form consisting of 5 questions was prepared. The interview form was applied to a total of 40 school principals in Mardin with 36 state and 4 private schools in the 2018-2019 academic year. School administrators reported adequate, inadequate and moderate level of opinions about the professional development of teachers, and it was found that personal factors had a significant effect on teacher development and what kind of activities were carried out on teachers' professional development. As a result of the research, it has been concluded that school administrators have a significant effect on human resources development. some suggestions were made on this issue.

Key Words: Human Resources, school administrator, Development

¹ Prof. Dr., Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, mboydak@firat.edu.tr, Orcid: 0000-0001-5690-6985

² Doktora Öğrencisi, Fırat Üniv. Eğitim Fakültesi, ceboozturk@hotmail.com.tr, Orcid: 0000-0002-1751-648X

GİRİŞ

İnsanların temel ihtiyaçlarının karşılanması adına mal ve hizmet üretimi için emek gücüne ihtiyaç vardır. Başka bir deyişle insanlığın yeryüzüne inmesiyle başlayan insan gücü ihtiyacı, sanayi devrimiyle hız kazanmış ve her geçen gün önemi daha da artırmıştır. Kurumlar, niceliksel olarak bünyesinde bulundurduğu insan kaynağının niteliğini artırmak ve üretim veya hizmet sunumunu daha da artırmak adına çeşitli çabalar ortaya koymuşlardır. Örgütler, temel amaçları doğrultusunda uygun kişiler bulup örgüte kazandırmak istemektedirler. Örgütlere insan kaynağı seçme sürecinde her ne kadar en uygun elman seçilmiş olsa da iş sürecinde, sahip olunan beceri, potansiyel ve bilginin tam anlamıyla ortaya konmasında istenen seviyede olamaması gibi durumlar ile karşı karşıya kalınabilir. Ayrıca iş başında kişi, görev sorumluluklarını yerine getirmede farklı engellerle karşılaşabilir. Böyle durumlarda örgüt yöneticisi, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için mevcut insan kaynağının sahip olduğu potansiyeli ortaya koymasından yetiştirme ve geliştirme eğilimine girer.

Örgütlerde etkililiğin temelini insan kaynağı oluşturmaktadır. Bu kaynağın etkili ve verimli kullanılması ve işin gereğini tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için insan kaynağının sürekli olarak eğitilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2014).

Kurumların sahip olduğu insan kaynağını yetiştirmesi ve geliştirmesi, çalışan açısından önemli bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Çünkü mesleğinde kendisine önem verildiğini hisseden bir iş gören, içinde bulunduğu örgütte motivasyona bağlı olarak daha fazla emek gösterip daha üretken hale gelir (Özan, 2004). Toplumlar için hayati bir önemi olan unsurlardan biri de yetişmiş insan gücünü sağlayan eğitim kurumlarıdır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da okul yöneticisinin, örgüt amaçlarını en etkili bir şekilde gerçekleşmesindeki rolü büyüktür. Şişman'a (2014) göre okul müdürünün, okuldan beklenen amaçlara ulaşabilmesi için hem kendisinin yerine getirmesi gereken hem de örgütte çalışan insan kaynağını etkileyerek yerine getirilmesi gereken potansiyeli ortaya koyarak verimliliği artırması gerekmektedir. Okul yöneticisinin önemli görevlerinden biri, personelin becerilerini ortaya çıkarmak, yeteneklerini üst düzeyde kullanmalarını sağlamak ve potansiyellerini kullanabilmeleri için uygun ortam sağlamaktır. İnsan kaynaklarını geliştirme faaliyetleri personelin işlerini daha iyi yapmasını ve gelecekte ortaya çıkabilecek yeni işlerin öğrenilmesini kolaylaştırır. İnsan kaynaklarını geliştirmek, başarılı bir okulun temelini oluşturmak anlamına gelir. (Derbedek, 2008). Bu nedenle bir okulun etkili olarak yönetilmesi, mevcut insan ve madde kaynağının geliştirilmesi ve bu kaynakların amaçlar doğrultusunda okul yöneticilerinin etkin olmaları ile sağlanabilir (Gültekin, 2007).

Değişen koşullarla birlikte Kurumlarda çalışan personelin bakış açılarının gelişmesi ve uyum sağlaması adına bir takım değişim süreçlerini yaşamaları gerekmektedir. Eğitim kurumlarının daha etkili olması ve çalışanların iş ortamlarında daha mutlu olması için yöneticilerin, söz konusu gelişmeleri ve değişimleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin geliştirilmesi ve alanlarında

kendilerini yetiştirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Her ne kadar okullarda çalışan öğretmenler lisans eğitimlerinde alan ve formasyon eğitimi almış olsalar da değişen koşullar karşısında var olan bilgileri eskimekte veya eğitim öğretim metotlarına yeni yaklaşımlar eklenmektedir. Bu nedenlerden dolayı özellikle öğretmenlerin, hızla gelişen bilgi ve teknolojik gelişmeler karşısında geliştirilmesi ve yetiştirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Başaran, 1993). Geliştirme faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için uygun şartların sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlamada okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Okul yöneticisinden beklenen, uygun öğrenmelerin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynakları sağlama, ortamı hazırlama, öğrenmeyi kolaylaştırması ve böylece öğrenmeye liderlik yapmasıdır (Şişman, 2014). Blase (1999), yaptığı bir araştırmada öğretmen görüşlerine başvurmuş ve şu sonuca varmıştır. İyi bir yönetici, öğrenme faaliyetlerine önem veren, takım çalışması oluşturan, öğretim programlarını sürekli iyileştirme ve geliştirme için çaba sarf eden, uygulama alanında eğitimsel araştırmalar ve tartışmalar yapan kişidir. Karagözoğlu'na göre (1977), okul yöneticilerinin insan kaynağının geliştirmesindeki görevleri; eğitim-öğretim alanındaki yenilikleri, eğitim teknolojisi alanındaki yeni gelişmeleri takip etmek, okul içi sorunlara çözüm bulmak için yeni yöntemler geliştirmek ve bu yöntemleri öğretmenlere aktarmak suretiyle öğretmenlerin daha aktif ve daha güvenle çalışmalarını sağlamaktır.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip kavramlardan biri kariyer gelişimidir. Kariyer kişinin yaşamı boyunca çeşitli eylemlerle elde ettiği makam mevkilerdir. Özellikle kişinin çalıştığı meslek dalında yükselmesi, daha fazla para ve ödül kazanması veya daha fazla sorumluluk alacak pozisyonlara gelmesidir (Bakioğlu, 1996). Aytaç'a (1997) göre kariyer, kişinin kamu ve ye özel sektörde ilerleme sağlayacağı başarılar elde etmesidir. Kariyer gelişiminin, birey ve Kurum açısından iki boyutu mevcuttur. Örgüt açısından kişilerin kendilerini geliştirmesi, alanında uzmanlaşmaya çalışması örgütün daha da etkili olmasını sağlar. Birey açısından kariyer bireyde mutluluk vereceği gibi iş doyumunu da sağlayacağından her iki durumda da örgütsel amaçlara ulaşmada yöneticiye kolaylıklar sağlanacaktır. Bir öğretmenin örgütsel bağlılığını artırmanın en iyi yolu; ona kariyer basamaklarını açık tutmaktır. Başka bir ifadeyle iş görenin geleceğini çalıştığı kurumda görmesi, onun örgüte daha da bağlanmasını sağlayacaktır.

Örgüt ortamında işgörenlerin öğrenmelerine izin verilememesi, önlerine engeller konulması veya nasıl öğreneceklerini bilmemesi, gelişim engelleri sayılmaktadır (Özden, 1998). Ayrıca okul yöneticilerinin, çalışanları karar sürecine dahil etmemesi, çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin yetersiz olması ve örgütsel özendiricilerin yöneticiler tarafından yeteri kadar kullanılmaması insan kaynaklarının geliştirilmesi önündeki önemli engellerdir (Çelik, 1999).

Problem Durumu:

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynaklarının geliştirilmesinde okul yöneticisinin nelere dikkat etmesi ve bu konuda neler yapması gerektiği sorusu araştırmanın temel problemini teşkil etmektedir. Bu problemde hareketle aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Kurumda görev yapan öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişim düzeyleri ne şekildedir ve Okul yöneticisi, kurumda görev yapan öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi adına ne gibi çalışmalar yapmaktadır?

2. Öğretmenlerin gelişimlerinin önünde ne tür engeller vardır? Okul yöneticisi, bu engelleri kaldırmak adına ne gibi faaliyetler yapmaktadır?

3. Okul yöneticisi, personelin kariyerlerini geliştirme konusunda rehberlik ve desteklerde bulunmakta mıdır?

Bu araştırmada, çalışanların mesleki anlamda eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin okul yöneticilerinin bakışıyla ne şekilde yapıldığı ve yapılan bu faaliyetlerin eğitim kurumuna ne gibi faydalar sağladığı incelenerek yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda ortaya konacak veriler, eğitim kurumunda çalışan personelin gelişimine katkı sağlayacağı ve okul yöneticilerine birçok açıdan kolaylıklar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullardaki yöneticilerin, insan kaynaklarını geliştirme ve yetiştirme üzerindeki görüşlerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olan olgu bilim (Fenomenoloji) deseninde yürütülmüştür. Olgu bilimi deseninde araştırmanın temel amacı teorik çerçeveden ziyade gerçekçi bir bakış açısıyla araştırılan olgunun özelliğini olabildiğince net ve açık bir şekilde tanımlayabilmektir (Groenewald, 2004).

Çalışma Grubu Örneklem alanı

Çalışma grubu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Mardin ilinde farklı eğitim düzeylerindeki ve farklı türlerde (Anaokulu ilkokul, ortaokul ve lise) okullarda görev yapan 40 yöneticiden oluşmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken amaca yönelik örnekleme türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile farklı tür olaylar arasındaki ortak ve benzer yanların tespitinde yardımcı olması ve örnekleme kimlerin dahil edilmesi gerektiği konusunda açık kıstasların olmasıdır (Gliner, Morgan, Leech, 2011).

Tablo 1. Katılımcıların Bireysel Özellikleri

Cinsiyet	Kadın	11
	Erkek	29
Görev Yaptıkları Okul Türü	Anaokulu	5
	İlkokul	15
	Ortaokul	11
Müdürlükteki Görev Süreleri	Lise	9
	0-5 Yıl	16
	6-10 Yıl	9

11-15 Yıl	8
16-20 Yıl	4
21 Yıl üzeri	3

Tablo 1 incelendiğinde, çalışma grubu içerisinde bulunan katılımcıların cinsiyete göre dağılımı: n=29'u (%72,5) erkek ve n=11 (%27,5) kadındır. Okul türlerine göre 5 yönetici (%12,5) anaokulu 15 yönetici (%37,5) ilkokul, 11 yönetici (%27,5) Ortaokul ve 9 yönetici (%22,5) lisede görev yapmaktadır. Yöneticilikteki görev sürelerine göre 16 yönetici (%40) 0-5 yıl, 9 yönetici (%22,5) 6-10 yıl, 8 yönetici (%20) 11-15 yıl, 4 yönetici (%10) 16-20 yıl ve 3 yönetici (%7,5) ise 21 yıl ve üzeri hizmete sahiptirler.

Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan yöneticilere görüşme formları çıktı alınarak elden verilmiş ve formları iki hafta içerisinde kendilerinden teslim alınmıştır. Katılımcılara gerekli açıklamalar yapılarak elde edilecek verilerin bilimsel bir araştırma kapsamında kullanılacağı ve formların üstüne isimlerini yazmamaları konusunda hatırlatmalar yapılmıştır. Katılımcılardan toplanan formlar “Y1, Y2 ,Y3, ..., Y40” şeklinde kodlanmıştır. Bir sonraki adımda katılımcılara ait görüşler doğrultusunda aynı görüşler gruplanarak temalar oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşleri uygun ve kendine yakın olan temalara atanmıştır. Bir görüşün farklı temalar tarafından temsil edilmesinden ötürü toplam görüş miktarı, katılımcı sayısının üzerine çıkmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen görüşlerden üzerinde durulması gerekenler olduğu gibi aktarılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.. İçerik analizi deseni ile veri havuzunda yer alan aynı türdeki konular, sınıflar ve kodları birleştirip sonuçları anlaşılabilir düzeyde ortaya koymada kolaylıklar sağlar (Weber, 1990).

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, verilerden elde edilen bulgular doğrultusunda cevaplar gruplandırılarak, temalar oluşturulmuş ve yorumlamalar yapılmıştır. Araştırma kapsamında yöneticilere “Sizce okulunuzda görev yapan öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişim düzeyleri nasıl ve öğretmenlerin gelişimi için neler yapıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşleri temalar oluşturularak Şekil.1 de verilmiştir.



Şekil 1. Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişim düzeyleri

Katılımcı görüşlerine göre öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişim düzeyleriyle ilgili olarak, yeterli (% 45), orta düzeyde (% 20) ve yetersiz (% 35) şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır.

Yönetimi altındaki öğretmenlerin mesleki gelişim düzeylerine yeterli düzeyde olduğunu belirten yöneticiler, genel anlamda atanmaya hak kazanan öğretmenlerin çok zorlu aşamalardan (Lisans süreci, KPSS, Mülakat, vb.) geçtiğini ve bu şekilde göreve başladıklarını belirtmişlerdir.

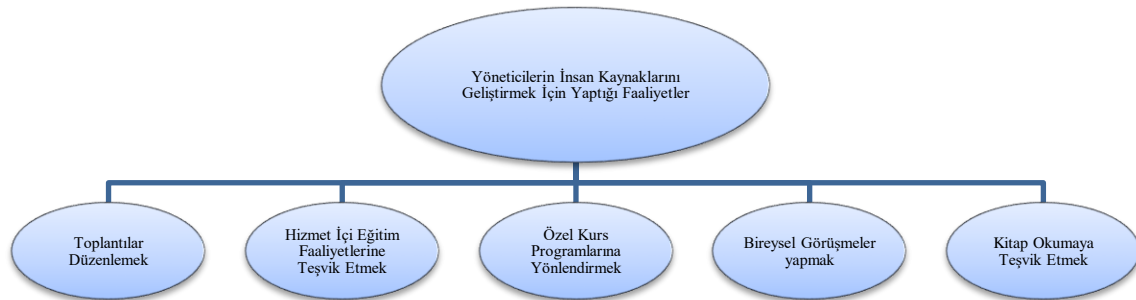
Orta düzeyde görüş bildiren yöneticiler, bazı öğretmenlerin çeşitli etkinlikler ve faaliyetlerle mesleki ve kişisel gelişimlerini arttırmaya çalışırken, çoğu öğretmenin ise bu konuda herhangi bir gayretlerinin olmadığını, mesai saatlerini doldurmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin yetersiz olduğunu belirten yöneticiler, öğretmenlik mesleğinin statü yönünden toplumda saygınlığının düşük olması, bir kısım öğretmenlerin gelişim düzeylerini artırmak adına kendilerini motive eden bir durum olmaması, çalıştıkları okul türlerine (meslek liseleri, sosyo ekonomik seviyesi düşük çevrelerde bulunan okullar vb.) göre öğrenci başarı düzeyinin düşük olması, mesleki tükenmişlik içerisinde olmalarının ve ekonomik kaygılar gibi çeşitli sebeplerin bu bağlamda önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bazı yöneticiler ise atama türü ve kıdem yılına göre öğretmenlerin mesleki gelişim düzeylerinin değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca yaşı ilerlemiş öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için çaba sarf etmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Y7. Okulumuzda çalışmakta olan sözleşmeli öğretmenler mesleki gelişimleri açısından daha fazla çaba göstermektedir. Çünkü yetersiz görüldüğü takdirde sözleşmelerinin feshedileceği endişesi taşımaktadırlar.

Y35. Yöneticilik yaptığım okul çevresi sosyo ekonomik anlamda düşük bir profile sahip olmasından dolayı velilerimiz çocuklarının başarısı konusunda her hangi bir baskı unsuru oluşturmamaktadır. Bu durum öğretmenlerimizi rehavete sokmakta ve kendilerini geliştirme gereğini ortadan kaldırmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişim düzeylerini artırmak isteyen yöneticilerin bu gelişime faaliyetlerini nasıl yaptıklarına dair görüşleri Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Yöneticilerin İnsan Kaynaklarını Geliştirmek İçin Yaptığı Faaliyetler

Şekil 2’de görüldüğü üzere, okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki alanda gelişmeleri ve yetişmeleri için verdiği cevapların başında belli aralıklarla toplantılar yaptıklarını ve bu toplantılarda personeline mesleki açıdan neler yapılması gerektiği konusunda tavsiyelerde bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler öğretmen gelişimi için seminerler, kurslar, hizmet içi eğitime katılım ve kitap okumaları konusunda teşvikte buldukları yönünde cevaplar vermişlerdir. Ayrıca bazı yöneticiler mesleki açıdan yetersiz gördüğü personel ile bireysel görüşmeler yaptığını belirtmiştir. Bu veriler doğrultusunda öne çıkan bazı görüşler şunlardır.

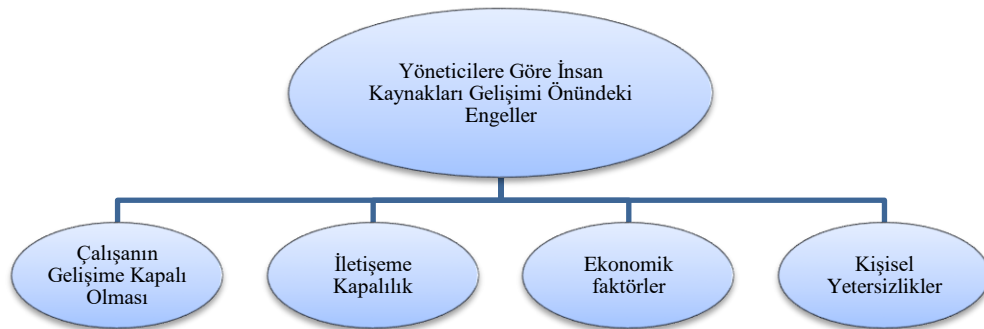
Y23: *DYS yazışma sistemi üzerinden duyuruya çıkan sosyal kültürel faaliyetler ve çeşitli üniversiteler tarafından yapılan eğitim alanındaki çalışma ile ilgili davetlere öğretmenlerin katılımı için duyuru yapıp, katılım olması için gerekli kolaylığı sağlıyorum.*

Y2: *Okul yöneticisi olarak öğretmenlerin gelişimi için öğretmenler odasında öğretmenlerin ulaşabileceği bir kitaplık oluşturdum.*

Y12: *Yaptığımız aylık toplantılarla bilgi ve tecrübelerimizi, bir kriz durumunda yapılması gereken müdahalelerin neler olduğu vb. konularda okul çalışanlarımızı bilgi paylaşımı yaparak onların mesleki alanda gelişimlerine katkı sağlayarak tecrübe paylaşımı yapıyoruz.*

Y30: *Sınıf yönetimi konusunda sıkıntı yaşayan, öğrencilerle ilgili iletişim sorunu yaşayan hatta mesleğine karşı olumsuz duygular içersinde olan personelimle bire bir görüşmeler yaparak bu tür sorunların çözümünü için kendilerine katkıda bulunmaya çalışırım.*

Araştırma kapsamında insan kaynaklarının geliştirilmesinin önünde belirli bir engel olup olmadığı sorusuna (n=16) yöneticilerin % 40’ı herhangi bir engelin olmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin gelişimlerinin önünde engel olmadığı yönünde görüş bildiren katılımcılar, kendisini geliştirmek isteyen bir öğretmenin önünde hiçbir engelin duramayacağını, bilgiye, gelişime ve yeniliklere ulaşmak isteyen bir eğitimcinin önündeki tek engelin kendisi olabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin bakış açısıyla öğretmen gelişimi önünde ne gibi engellerin olduğu sorulmuş, katılımcı görüşleri gruplandırılarak temalara yerleştirilmiştir. Katılımcı görüşlerinin tematik görünümüne Şekil.3’te yer verilmiştir.



Şekil 3. Yöneticilere Göre İnsan Kaynakları Gelişimi Önündeki Engeller

Yöneticilerin görüşme sorusu doğrultusunda verdikleri cevaplar, çalışanın gelişime kapalı olması (n=20), iletişime kapalılık (n=18), ekonomik faktörler (n=16) ve kişisel yetersizlikler (n=8) şeklinde olmuştur.

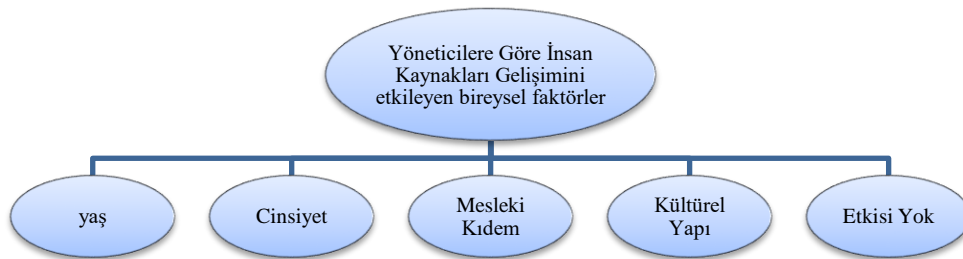
Çalışanın gelişime kapalı olması görüşünü bildiren katılımcılar, yönetici her ne kadar gelişim konusunda personeli teşvik etse de kimi öğretmenlerin mesleki anlamda kendini geliştirme gibi bir kaygı hissetmediği aksine kendisini yeterli gördüğü şeklinde olmuştur. Kimi öğretmenlerin yapılan toplantı, kurs, hizmet içi eğitim veya sosyal aktivitelere katılım konusunda imtina ettiği ancak yasal anlamda cezadan kaçınmak için katılım sağladığı anlaşılmıştır.

İletişime kapalılık konusunda bazı yöneticiler, kimi öğretmenlerin okul idaresiyle, meslektaşlarıyla hatta zümreleriyle yeteri seviyede iletişim kurmadığı, bilgi paylaşımı yapmadığı konusunda görüş bildirmişlerdir.

Ekonomik faktörler konusunda bazı yöneticiler, Gelişim önündeki önemli bir engel olarak öğretmenlerin ekonomik anlamda yaşadığı sıkıntılardan dolayı mesleki anlamda moral ve motivasyon düşüklüğü yaşadığı, bu durumun gelişim faktörünü olumsuz etkilediği yönünde görüş bildirmiştir.

Kişisel yetersizlikler konusundan görüş bildiren yöneticilerin bir kısmı ise kimi öğretmenlerin mesleki anlamda her ne kadar kendilerini geliştirmeye çalışsa da yine de gelişim konusunda bir mesafe kaydedemediğini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında, yöneticilere göre insan kaynaklarını gelişimini etkileyen bireysel faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Bu hususa dair katılımcı görüşlerine Şekil 4'te yer verilmiştir:

**Şekil 4. yöneticilere göre insan kaynakları gelişimini etkileyen bireysel faktörler**

Katılımcı görüşlerine göre insan kaynaklarının gelişimini etkileyen bireysel faktörler, şöyle gruplandırılmıştır: Yaş (n=24), mesleki kıdem (n=23), cinsiyet (n=20), kültürel yapı (n=5) etkisi yok (n=3). Bu görüşler ışığında, yaşın ve meslekteki kıdemine öne çıktığı görülmektedir.

Bazı yöneticiler yaşın, tecrübe getirdiğini dile getirerek, ileri yaştaki öğretmenlerin mesleki olarak kişisel gelişimleri açısından verimli olduğu görüşünü belirtse de, yöneticilerin büyük çoğunluğu genç öğretmenlerin daha istekli ve yeniliklere açık olmalarının, kendilerini geliştirme hususunda önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir.

Mesleki kıdem başlığı altında toplanan görüşlerde, yöneticiler, mesleki kıdemin artmasının beraberinde tecrübeyi getirdiğini ve bunun kişisel ve mesleki açıdan gelişimlerine olumlu yansımalarının olduğunu belirtse de, çalışılan okul türüne göre belirli bir kıdeme erişen öğretmenlerin kendilerini yenilemediklerini, monoton bir düzene girdiklerini, mesleki yorgunluk ve tükenmişlik yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Cinsiyet faktörünün önemli bir etkiye sahip olduğu yönünde görüş bildiren katılımcılar, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre kurumsal bağlılıklarının daha düşük olduğu okul işlerinin yanında ev işlerinin de önemli bir yükünü üstlenmiş olmalarından kaynaklı mesleki gelişim konusunda erkek öğretmenler kadar istekli olmadığı görüşü ön plana çıkmaktadır. Ancak bu görüşün aksine de görüş bildiren yöneticiler; annelik içgüdüleriyle öğrencilerinin gelişimlerini sağlamak adına ayan öğretmenlerin kendilerini geliştirdikleri ve yeniliklere daha açık oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Elde edilen bulgulara göre insan kaynaklarının geliştirilmesinde etkili olan faktörlerden biri de kültürel farklılıklardır. Alınan görüşler neticesinde farklı coğrafyalardan gelerek öğretmenlik yapan birçok öğretmende oryantasyon sürecinden kaynaklı sorunların ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Y18: *Yöneticilik yaptığım okulda il dışından gelen öğretmenlerin büyük çoğunluğu bir şekilde memleketine tayin isteme peşinde olmasından kaynaklı geliştirme faaliyetlerine pek katılım sağlamadığını görmekteyim.*

Y30: *Başka illerden okuluma çalışan öğretmenler, okulumuzdaki personelin gelişiminde önemli katkılar sağlamaktadır. Çünkü farklı kültürden insanların tanımak aynı atmosferde beraber olmak bizim için önemli bir zenginlik kaynağı oluşturmaktadır. Belki de büyük maliyetlerle ziyaret edip kültürünü tanımaya çalışacağımız bölgeleri ziyaret etmektense o bölgenin insanıyla bir arada çalışmak, bize büyük katkı sağladığını düşünüyorum.*

Yöneticinin personel gelişimi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı yönünde görüş bildiren katılımcılar ise mevcut eğitim sistemi içerisinde yeteri kadar bilginin ve imkânın var olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca bilgiye ulaşmanın çok kolay olduğunu, böylelikle istenildiği takdirde öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şunlardır.

Y24: *Yaş ve kıdem önemli bireysel faktörlerdendir çünkü: Yıllardır çalışan ve mesleğine emek vermiş bir insan gelişim konusunda önemli bir birikim sahibi olmuştur.*

Y21: *Genç öğretmenler daha aktif ve kendisini geliştirmeye daha istekli olduğunu düşünüyorum.*

Y19: Kıdemli bir öğretmen muhakkak ki yeni başlayan bir öğretmene göre daha deneyime sahiptir. Ancak yeni gelişmeler karşısında kendini güncellemesi zor görünüyor.

Y5: İleri yaşlara sahip öğretmenlerimizde yorgunluk ve mesleki tükenmişlik görüyorum. Emeklilik yolu gözlediğinden mesleki anlamda geliştirme gibi faaliyetlere katılım sağlamamaktadırlar beni tanıdığım kıdemi veya yaşı ilerilermiş çalışanlarımız emeklilik için gün saymaktadır.

Y22: Bayanlar hocalarımız gözlemlediğim kadarıyla yeniliklere konusunda çok istekli görünüyorlar ancak çocuk sahibi olduktan sonra sürekli izin ve rapor alma yoluna girdiklerinden gelişim alanında pek istekli olduklarını sanmıyorum.

Araştırma kapsamında yöneticilere “Personelin kariyer gelişimi konusunda ne gibi rehberlik ve desteklerde bulunuyorsunuz” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya genellikle aynı türden cevaplar verilmiş olup katılımcıların neredeyse tamamı her türlü yönlendirmeyi yaptıkları, personelini yüksek lisans ve doktora çalışmaları yapmaya teşvik ettikleri ve ders programlarını eğitimlerine devam edebilecekleri şekilde ayarladıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin insan kaynaklarını geliştirmedeki rolü ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla nitel araştırma desenlerinden olgu bilimi (Fenomenoloji) deseninde, Mardin ili ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 40 yöneticinin maksimum örnekleme yöntemiyle çalışma grubuna dâhil edilmiştir..

Okul yöneticileri, birlikte görev yaptıkları öğretmenlerin mesleki gelişim düzeylerini yetersiz, orta düzeyde yeterli, kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterdiğini ve yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Görüş bildiren yöneticilerin %35'i yetersiz görüş bildirmesi dikkat çekici bir durumdur. Eğitim öğretim amaçlarının gerçekleşmesinde öğretmenlerin önemli bir faktör olduğu gerçeği, bu durumu daha önemli hale getirmektedir. Bu noktadan hareketle öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Yöneticilere yöneltilen sorularda alınan görüşlere göre % 45 oranında öğretmenlerin mesleki ve kişisel yeterlik düzeylerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Mesleki ve kişisel gelişimlerinin yeterli düzeyde olduğu ileri sürülen öğretmenlerin genel anlamda lisansüstü eğitim yaptıkları, kurs ve hizmet içi eğitim gibi fark yaratan eğitimlere katıldıklarını, okuma yaptıklarını ve sürekli kendilerini geliştirmek için yenilikleri takip ettiklerini belirtmişlerdir. Bilimsel anlamda yaşanan değişimlere öğretmenlerin ayak uydurabilmeleri, bilgilerini sürekli güncel tutmaları bakımından lisansüstü eğitim yapmaları, hizmet içi eğitimlere katılmaları ve değişik okumalar yapmaları önemlidir (Demirkol, Özdemir, Polat, 2018).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki alanda gelişmeleri için verdiği cevapların başında, belli aralıklarla toplantılar yaptıklarını ve bu toplantılarda mesleki gelişim için yapılması gerekenleri öğretmenlere tavsiye ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler öğretmen gelişimi için seminerler, kurslar, hizmet içi eğitime katılım ve kitap okumaları konusunda teşvikte buldukları yönünde cevaplar vermişlerdir. Yine bazı yöneticiler, mesleki açıdan yetersiz gördüğü personel ile bireysel görüşmeler yaptığını belirtmiştir. Öğretmenlerin

mesleki açıdan geliştirilmesinde okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Çünkü okul içersinde personelin hangi eksikliğini olduğu konusunda en iyi tespiti kuşkusuz yönetici bilebilir. Bu nedenle personel gelişimi konusunda okul yöneticilerine mesleki gelişim konusunda uzmanlar tarafından kursların verilmesi insan kaynaklarının geliştirilmesinde daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Eğitim sisteminin başarısı büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmalarına bağlıdır. Bu okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, örgütsel iklimini koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir.

Yöneticilere göre öğretmenlerin gelişiminin önündeki engeller sırasıyla; gelişime karşı direnç, iletişime kapalı olma, ekonomik faktörler ve kişisel yetersizlikler olarak belirtilmiştir. Mesleki anlamda tükenmişlik sürecine girmiş olan öğretmenlerin gelişime karşı büyük bir direnç gösterdiği anlaşılmıştır. Yönetici görüşlerine göre gelişimi engelleyen önemli faktörlerden biri de kimi öğretilerin kişisel özelliklerinden kaynaklı diğer çalışanlar ve okul idaresiyle iletişim kurmaktan kaçınmasıdır. Öğretmen gelişimi önündeki önemli bir engel olarak öğretmenlerin ekonomik anlamda yaşadığı sıkıntılardan dolayı mesleki anlamda moral, motivasyon düşüklüğü yaşadığı ve bu durumun gelişim faktörünü olumsuz etkilediği konusudur. Kişisel yetersizlikler konusunda görüş bildiren yöneticiler, kimi öğretmenlerin mesleki anlamda her ne kadar kendilerini geliştirmeye çalışsa da yine de gelişim konusunda bir mesafe kaydedemediğini belirtmişlerdir. Bu noktada öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinin önündeki engellerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu süreçte yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, öğretmenin verimliliğini artıran en önemli faktörlerin başında okul yöneticisi gelmektedir. Okul yöneticisinin demokratik tutumu öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmen motivasyonunun yüksek olması, okulun temel hedeflerine ulaşması ve en önemlisi öğrenci başarısının artmasında önemli bir etken teşkil etmektedir (Özan, Türkoğlu, Şener, 2010).

Araştırmada öğretmen gelişimini etkileyen kişisel faktörler: Yaş, meslek kıdem, cinsiyet, kültürel farklılıklar şeklindedir. Görüş bildiren yöneticilere göre yaşın, olumlu ve olumsuz yönleri olduğu yönünde farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Kimi yöneticiler yaş, tecrübe ile ilişkilendirirken, kimi yöneticiler ise ilerleyen yaşlarda tükenmişliğin baş gösterdiği yönünde görüş ortaya koymuşlardır. Mesleki kıdem başlığı altında toplanan görüşlerde, öğretmenler kıdemlerinin artmasının beraberinde tecrübeyi getirdiğini ve bunun kişisel ve mesleki açıdan gelişimlerine olumlu yansımalarının olduğunu belirtse de, çalışılan okul türüne göre belirli bir kıdeme erişen öğretmenlerin kendilerini yenilemediklerini, monoton bir düzene girdiklerini, mesleki yorgunluk ve tükenmişlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Cinsiyet faktörünün önemli olduğu yönünde görüş bildiren katılımcılar, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu okul işlerinin yanında ev işlerinin de önemli bir yükünü üstlenmiş olmalarından kaynaklı mesleki gelişim konusunda erkek öğretmenler kadar istekli olmadığı görüşü ağır basmaktadır. Ancak bu görüşün aksine de görüş bildiren yöneticiler; annelik içgüdüleriyle öğrencilerinin gelişimlerini sağlamak adına kendilerini geliştirdiklerini ve bayan öğretmenlerin yeniliklere daha açık olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Edinilen görüşlere göre insan kaynaklarının geliştirilmesinde etkili olan faktörler biri de kültürel farklılıklardır. Alınan görüşler neticesinde farklı coğrafyalardan gelerek öğretmenlik yapan bir çok öğretmende oryantasyon sürecinden kaynaklı sorunların ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Kişisel faktörler ne olursa olsun okul yöneticilerinin uygun öğrenme ortamları oluşturması ve ortak paydada tüm iş görenleri birleştirmesi gerekmektedir. Kurumlar, takım ruhuyla açık ve sınırları aşan devamlı öğrenen bir anlayışla gelişmeyi sağlayabilirler. Örgütler, hem kendi amaçlarını hem de işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için uygun bir öğrenme ortamı hazırlamalı ve ortak değerler ve paylaşımlar oluşturmak zorundadır. Örgütler çalışanlarını geliştirmeyi, açık iletişim ve yapıcı görüşlere sahip liderlik rolüne dönüşmelidirler böylelikle gelişim önündeki engeller ortadan kalmış olacaktır (Bozkurt, 2014) .

Kariyer gelişimi konusunda ne gibi rehberlik ve desteklerde bulunuyorsunuz sorusuna yöneticiler genellikle aynı türden cevaplar vermiş olup katılımcıların nerdeyse tamamı her türlü yönlendirmeyi yaptığını ve personelinin doktora, yüksek lisans konusunda teşvik ettiklerini ve ders programlarını eğitimlerine devam edebilecekleri şekilde ayarladıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum her ne kadar olumlu olsa da bu konuda bakanlık nezdinde gerekli yasal alt zeminin yapılması insan kaynaklarının kariyer anlamında gelişiminde büyük katkılar sağlayacağı umulmaktadır.

KAYNAKLAR

- Aytaç, S. (1997). *Çalışma hayatında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi, sorunları*. Epsilon Yayıncılık.
- Bakioğlu, A. (1996). Öğretmenlerin Kariyer Evreleri. ii. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu. M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları
- Bakioğlu, A., İnandı, Y. (2001). Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4), 513-52
- Başaran, I. E. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Gül Yayınevi.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational administration quarterly*, 35(3), 349-378.
- Bozkurt, A. (2014). *Öğrenen Örgütler. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık. 45-64.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem
- Demirkol, M., Özdemir, T. Y., & Polat, H. (2019) Öğretmen Görüşleriyle Öğretmen Profesyonelliğinin İncelenmesi. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 10(3), 296-320.
- Derbedek, H. (2008), İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkileri (Bursa İli Örneği), Denizli s:20
- Gliner, J. A., Morgan, G. A., & Leech, N. L. (2011). *Research methods in applied settings: An integrated approach to design and analysis*. Routledge.

- Groenewald, T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *International journal of qualitative methods*, 3(1), 42-55.
- Gültekin, A. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karagözoğlu, G.(1977). *İlköğretimde Teftiş Uygulamaları*. Ankara
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık. S.463
- Özan, B. M., (2004). Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Saygınlık Kazandırmadaki Rolü, XII. Eğitim Bilimleri Kongresi, cilt:2
- Özan, B. M., Türkoğlu, A. Z., & Şener, G. (2010). Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi: Kuram uygulama teknik*. Anı Yayıncılık. S.86
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara. Pegem
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara. Pegem Yayınevi.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (No. 49). Sage.