

## İLK VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİLENDİRME İŞLEVİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ\*

Bekir BULUÇ\*\*

### Özet

*Bu araştırmanın genel amacı, ilk ve orta öğretim kurumlarında insan kaynağı yönetimi işlevlerinden bilgilendirme işlevinin, okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirme düzeyini belirlemektir.*

*Araştırma, nitel araştırma türünde tasarlanmış bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde bulunan 3 ilköğretim ve 3 genel lise ile bu okullarda görev yapan 12 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden amaçsal örnekleme yöntemi kullanılmış, bu kapsamda örnekleme grubunda bulunan okullar görüşme yapmak için amaçlı bir şekilde seçilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu nedenle öncelikle okul yöneticileri telefon görüşmesi yoluyla araştırma konusu hakkında bilgilendirilmiş, bir hafta sonra ise görüşme için yöneticiler ziyaret edilmiştir. Yöneticiler ile yapılan görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüş ve görüşmeler bütünüyle kasete kaydedilmiştir. Kasete kaydedilen tüm veriler daha sonra satır satırına yazıya aktarılmıştır. Araştırmada eğitim örgütlerinde bilgilendirme işlevinin gerçekleştirme düzeyini belirlemek amacıyla, üç tema başlığı altında araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış 10 açık uçlu sorudan oluşan bir görüşme formu geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise tematik içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.*

*Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre ilk ve ortaöğretim kurumlarında; bilgilendirme işlevi kapsamında yapılan faaliyetler, okul, meslek kuruluşları ve sendikalar arasındaki ilişkiler, bilgilendirmede kullanılan araç, gereç, yöntem ve teknikler, bilgilendirme faaliyetlerini ölçme ve değerlendirme ve bilgilendirme sürecinde üst yönetim desteği konularında bazı problemler bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenler bilgilendirme alışkanlığına sahip olmayıp, bilgilendirme işlevleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye tam olarak hizmet etmemekte, okul yöneticileri ise bilgilendirme işlevleri konusunda yeterli tecrübeye sahip değildirler.*

**Anahtar Sözcükler:** İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi, bilgilendirme işlevi.

### Abstract

*The aim of this study is to evaluate the realization level of the information function of the human resources management on the basis of school administrators views.*

*This study is qualitative study. Twelve school administrators from three primary schools and three general high schools in Ankara participated in this study. The schools were purposefully selected and purposeful sampling strategy was used to select participants in the schools. The schools were visited for interview process in order to take school managers' views. Individual interviews were used as the main data collection method. For this reason firstly, school managers were informed by telephone about research by the researcher. After one week, managers were visited for interviews. A typical interview ran about 40 minutes, and interviews were tape recorded. Each recorded interview was later verbatim transcribed by the researcher. An interview form which was developed by the researcher included three themes and 10 semi structured questions. The questions were about informing process of human resources management on educational organizations. Thematic content analysis technique was used to analyze the interview data.*

*According to the findings of the study, there are some problems related information activities, relationships between school and labor unions, informing tools and techniques, measurement and evaluation of informing process and support of top management. Data also show that teachers do not have informing habit and informing process does not work for organizational objectives. Also managers do not have enough experience for carry out informing process.*

**Keywords:** Human resources management, personnel management, information process.

\* Bu makale 15. Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulan sözlü bildiri den üretilmiştir.

Yazışma adresi: \*\* Yard. Doç. Dr. Bekir Buluç, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Teknikokullar/Ankara, buluc@gazi.edu.tr

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 20. yüzyılın son çeyreğinde, geleneksel personel yönetimine alternatif olarak ortaya çıkan ve personel yönetiminden farklı olarak insanı merkeze alan, önce insan felsefesini benimseyen yönetsel bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının ortaya çıkması ve gelişmesinde, küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler, kültürel çeşitlilik, yeni örgütsel yapılar, verimlilik ve kalite gibi kavramlar önemli rol oynamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortamda yüksek performans elde etmek ve sürdürmek için yeni ve etkili yönetsel aktivitelerin geliştirilmesi, personelin motive edilmesi ve arzu edilen amaçlara ulaşılabilmesi için bireysel ve örgütsel amaçların entegrasyonunu öngören bir yaklaşımdır (Harvey ve Bowin, 1996). Bu yaklaşım örgüte canlılık getirmeyi amaçlar. Bu nedenle meslek yapısını değiştirerek, sosyo-örgütsel bir yenileşme sağlar (Çelik, 2000). İnsan kaynakları yönetimi, personel kaynaklarının ilke ve uygulamalarını hükümsüz kılmaz, aksine onları farklı bir kavramsal çerçeve içine oturtur. Personel, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için yatırım yapılacak ve geliştirilecek bir servet hâline gelir (Ünal, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetiminden farklı olarak çeşitli işlevleri içermektedir. Bu işlevler bilim adamları tarafından farklı şekillerde sınıflandırılrsa da pek çok bilim adamı ortak olarak insan kaynakları yönetimi işlevlerini; çözümlenme-belirleme, bilgilendirme, danışmanlık, iş analizi, seçme ve işe alma, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, planlama, performans değerlendirme, bütünleştirme, personel sağlığı ve güvenliği, personel ilişkileri, ödemeler ve ödüller, disiplin ve ayırma gibi işlevler olarak sıralamaktadır (Açıkalm,1994; Harvey ve Bowin,1996; Yüksel, 1997; Mathis ve Jackson, 2002; Dreher ve Dougherty, 2002; Foot ve Hook, 2002; Cascio, 2003; Weightman, 2004).

Bu işlevler birbiri ile yakından ilişkilidir. Bir işlevin gerçekleşme düzeyi, diğerlerinin başarısını da olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Örneğin seçme sürecinin amaca uygun şekilde yapılmaması, şüphesiz ki daha sonraki dönemlerde, diğer işlevlerin etkili bir şekilde gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu işlevlerden bilgilendirmenin, personelin örgüte ve işe karşı olumlu tutumlar oluşturması, motivasyonu artırması ve çalışma ortamında takım ruhunu geliştirmesi, bunun sonucunda örgütsel verimlilik ve kaliteyi artırması açısından önemli bir yeri vardır. Bu nedenle bu çalışmada bilgilendirme işlevi araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

## Kuramsal Çerçeve

### Bilgilendirme İşlevi

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların verimlilik, performans ve motivasyonunu geliştirmeyi amaçlayan, bu nedenle hem çalışanlar hem de işverenlerin çalışma ortamında ihtiyaç duyacakları her türlü bilgiyi sunmakla yükümlü olan bir yaklaşımdır (<http://www.humanresourcemanagement.co.uk>).

Modern örgütlerde bilgi önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Günümüzde iş prosedürleri çok dinamik ve karmaşıklaşmaya, kol gücünün yerini bilgiye dayalı üst düzeyde beceri ve uzmanlık gerektiren işler almaya başlamıştır. Buna bağlı olarak küreselleşen dünyada örgütler arasındaki ilişkiler de bir hayli karmaşıklaşmıştır. Dünyada başta ekonomi olmak üzere her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler, örgütlerin bunlara cevap verebilmeleri ve çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için ileri derecede bilgiye ve buna bağlı olarak bilgilendirme sistemlerine ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Owen, 1999).

Örgütler, rekabet güçlerini ve iş hacimlerini başarılı bir şekilde artırabilmek için bilgilendirme sistemlerinin önemini kavramaya ve onu kullanmaya başlamışlardır. Örgütte başarılı bir bilgilendirme sisteminin oluşturulması, sistemde yer alan tüm kişilerin görüşlerinin alınması, stratejik düşünme ve operasyonel planlamayı gerektiren bir süreçtir (Fisher ve Kenny, 2000). İyi bir bilgilendirme sistemi dört aşamada kurulabilmektedir (Heide ve Horrevest, 1996). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Sistemin dayanacağı ilke ve esasların belirlenmesi
2. Sahip olunan kaynaklar
3. Bilgilendirme yöntemleri
4. Uygulamalar

Bilgilendirme, örgüt üyelerine ya da örgüt dışında iş gücü olarak kuruma yönelmesi olası kaynak kitlelere bilgi iletme süreçlerinin tümüdür (Açıkalın, 1994). Yoğun rekabet ortamları iş hayatına sürekli öğrenme, bilgilenme ve bilgilendirme ihtiyacını getirmektedir (Alutto, 2000). Her işgören çalıştığı örgütü, orada yapılan önemli değişiklikleri, gelişmeleri, örgütsel yapı ve izlenen politikayı yakından tanıma hakkına sahiptir. Bu nedenle personel politikasının amaçlarından biri de, doğrudan gönderilen ilanlar, afişler, işletme gazeteleri ya da kişisel ilişki ve yöneticilerle yapılan grup toplantıları aracılığı ile işgörenleri bilgili kılmaktır (Sabuncuoğlu, 1997). Bunun yanında örgütler, gelecekte birlikte çalışacakları insan

kaynaklarını yakından tanımak zorundadırlar. Bu amaçla örgütler, kaliteli personeli örgüte yönlendirmek için, gelecekteki muhtemel insan kaynakları hakkında sürekli araştırma ve bilgilendirme faaliyetleri yapmaktadırlar. Çağdaş örgütler henüz işgücü piyasasına gelmeden aday insan kaynaklarının profilini belirlemekte ve ihtiyaçları doğrultusunda bu insanların eğitime de katkıda bulunmaktadır.

### **Bilgilendirme İşlevinin Amacı**

Personel yönetiminde bilgilendirme işlevinin amacı; örgütte gereksinim duyulan iş görenin sağlanmasına etkililik, akıcılık ve ivme kazandırmaktır. Bilgilendirmenin diğer bir amacı ise, seçme işlevine kaynaklık edecek “başvuru havuzunu” her zaman kullanılmaya hazır biçimde dolu bulundurmaktır. Bilgilendirmenin örgüt açısından amaçları ise;

- En az giderle işe başvuranların sayısını artırmak,
- Aranılan özelliklere sahip olmayanların, örgütün dışında elenerek, örgütü yoğun işlere boğulmaktan kurtarmak,
- İnsan kaynağı konusunda etkili potansiyel örgütleri ve alanları belirlemek,
- Bilgilendirme tekniklerini geliştirmek ve etkililiğini değerlendirmektir (Açıkalın, 1994).

Bilgilendirme, örgüt çalışanlarında biz duygusunu yaratmayı amaçlayan bir süreçtir. Bu yolla işe karşı olumlu bir tutum yaratılırken, örgüte bağlılık duygusu da geliştirilir. Aynı zamanda çalışanların işlerini öğrenmeleri de kolaylaştırılır. Bilgilendirmenin örgüt açısından da çeşitli faydaları vardır. Bunlar; personel devir oranında düşme, zaman ve emekten tasarruf ve personelin yakınmalarının azaltılması olarak sıralanabilir. Bunların yanında, yeni iş görene ait bilgilerin ilgili departmanlara sistemli bir biçimde aktarılabilmesi, yanlış anlamaların ve anlaşmazlıkların önlenmesi, yeni iş görenin daha önceki işindeki deneyimlerinin olumlu yönlerini yeni iş arkadaşlarına ve çalışma ortamına aktarması gibi yararlar da sayılabilir (Bingöl, 1990).

### **Bilgilendirme İşlevinin Görev Kapsamı**

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına göre, bilgilendirme işlevinin görev kapsamına giren konular iki tür hedef kitleye yönelik olarak belirlenmektedir. Bunlardan birincisi, henüz örgüte girmeyen ve gelecekte örgütte çalışması muhtemel

olan adaylara yönelik, örgütü ve işi tanıttıcı şekilde yapılan bilgilendirme; ikincisi ise hâlen örgütte çalışan personele yönelik bilgi iletme amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Yani bilgilendirme hem örgüt içi hem de örgüt dışını kapsayan bir süreçtir. Bilgilendirme işlevinin görev kapsamına giren konular ise şöyle sıralanabilir (Açıkalın, 1994):

- Kullanılacak bilgileri, iletişim tekniklerine göre iletiler biçiminde düzenlemek,
- İletinin ulaştırılacağı hedef kitleyi tanımak, güncel nitelik kazanan ya da güncellenen bilgiyi çalışanlara ulaştırmak,
- Örgütün insan gücü kaynaklarını incelemek ve bu kaynaklarla ilişkiyi kesintisiz sürdürmek,
- İletileri tam zamanında ilgili kitle ve kişilere iletme,
- Kurum dışındakilere örgütü tanıtmak, meslek kuruluşları ve sendikalarla kesintisiz iletişim kurmak,
- Hızlı ve etkili bilgilendirmeyi gerçekleştirecek yöntemler, teknikler ve araçlar geliştirmek,
- Örgütün bilgilendirme etkinliklerini izlemek, ölçmek ve değerlendirmek, daha etkili bir bilgilendirme için teknolojik gelişmelerden yararlanmaktır.

### **Bilgilendirme Araçları**

Her kurum kendine özgü iletişim olanaklarına sahiptir. Bu kaynakların tespiti yapılarak, kaynakların kullanımına yönelik prosedürler belirlenmelidir. İletişim aracının seçiminde farklı kitlelerin farklı biçimlerde öğrenmeye açık oldukları göz önünde bulundurularak, iletişimin etkili olması için birden fazla kanal kullanılmalıdır (Emiral, 2005). Bunun yanında iletişimi engelleyen kişisel, fiziksel, teknik ve psikolojik faktörler (Terzi, 2005) göz önünde bulundurularak örgüt çalışanları için uygun iletişim kanalları kullanılmalıdır.

Örgütlerde bilgilendirme işlevi çeşitli iletişim kanalları kullanılarak yapılmaktadır. Bunların başında, son yıllarda Türkiye’de de oldukça yaygınlaşan internet gelmektedir. Bilgisayar ve internet yardımıyla iletişim artık çok hızlı ve ucuz hâle gelmiştir. İnternet yardımıyla e-posta, msn, sesli posta kullanılarak iletişim kurulabilmektedir. Yine kurum içi iletişimde intranet sistemi örgütlere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. “Bilgisayar ağırlıklı bilgilendirme programları, çok

daha ucuz ve kolaylık sağladığı için örgütler için popüler bir yöntem olmaya başlamıştır” (Silberman, 2002). Bu araçlara ilaveten örgütler, televizyon, cep telefonları, sms, gazete, broşürler, posterler, videolar ve kitaplar yoluyla insan kaynaklarını bilgilendirme işlevini yerine getirmektedirler. Sonuçta örgütler, teknolojik gelişmeler sayesinde gelecekte birlikte çalışacağı veya hâlen örgütte çalışan personeline ihtiyaç duyduğu bilgileri çok hızlı ve ucuz bir şekilde iletebilmektedir.

Örgütlerdeki iletişim biçimleri, insan kaynaklarının önemli bir performans kriteri olarak görülmektedir. İletişim, bireyler arası bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçmesidir. Bu geçiş iki insanı bazen birbirine yaklaştırıcı bazen de uzaklaştırıcıdır (Eren, 1993). Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim çift yönlü olmalıdır. İş talimatları, süre ve şartların değişimi, kurallar ve yöntemler, iş dünyasındaki ilerlemeler iletişimle öğrenilir ve uygulanır. Sağlıklı bir iletişim; işveren işçi ilişkilerini geliştirecek, morali yükseltecek, dedikodu ve söylentileri engelleyecek, anlaşmazlık ve güvensizliği azaltacak, personel problemlerini hızla azaltacak, iş hayatının yolunda ve verimli gitmesini sağlayacaktır (Maitland, 1998).

### **Bilgilendirme İşlevinde Okul Yöneticilerinin Rolü**

Müdür, yönetici olarak okul yönetimin temel ögesi (Güçlü, 2000) ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideridir. Gerçekte müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 1994). Her okul yöneticisinin amacı, Bakanlığın eğitim politikası ve amaçlar doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Gürsel, 1997). Günümüzde etkili okullar kavramı oldukça popüler hâle gelmeye başlamıştır. “Etkili okullarda personel daha çok önem taşır hâle gelmiş” (Balci, 2002), okulun başarısı, personelin başarısı ile ölçülmeye başlamıştır.

Okul müdürü, okulda çalışan tüm personele okul, iş ve meslekleri ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi ulaştırmada birinci derecede sorumlu olan kişidir. Bunun yanında okul müdürü, okulun etkileşim içerisinde bulunduğu dış çevreye, onların ihtiyaç duyduğu gerekli bilgiyi sunmakla da görevlidir. Çünkü okulun dış çevresinde bulunan aileler, iş çevreleri, meslek örgütleri vb. zaman zaman okul ile ilgili bilgiye ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle okul yöneticileri

iletişimin kurulacağı hedef kitleleri tanımak ve ona göre hazırlık yapmak zorundadırlar.

Okul yöneticileri bilgilendirme işlevini gerçekleştirirken, güncel ve nitelikli bilgilere sahip olmalı, bu bilgileri zamanında hedef kitleye ulaştırmalıdır. Bu amaçla ilgili kurum ve kuruluşlar ile iş birliği içerisinde bulunmak, bilgiye ulaşmak için teknolojiyi en iyi şekilde kullanmak ve bilgilendirme işlemini etik kurallar içerisinde objektif ve yansız olarak yapmak zorundadır. Etik, bilgilendirme işleminde önemli bir husustur. Aydın'a (2006) göre eğitim yöneticisinin liderlik biçimi ve her gün yüz yüze geldiği durumlarda, gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür. Mesleki etik, toplumsal işbölümünün ortaya çıkması ve dolayısıyla bazı işlerin bazı kişiler tarafından daha ustalıkla yapılabilmesi sonucunda gelişen meslekleşme süreci ile birlikte doğmuştur. Bu nedenle okul müdürü bilgiyi, mesleki etik sınırları içerisinde tüm çalışanlarına aynı şekilde ulaştırmalıdır.

### **Bilgilendirme İşlevinde Engeller**

Örgütlerde bilgilendirme işlevini olumsuz şekilde etkileyen bazı engeller bulunmaktadır. Bunlar; kurumlarda bilgilendirme geleneğinin olmayışı, nitelikli personel sağlama konusunda üst yönetimin dikkate değer bir özen ve eğilimlerinin olmayışı, insan gücü kaynaklarının iş gücü piyasasına yığın emek sunması, kurumun nitelikli personel sağlamak için dış sistemleri bilgilendirip etkilemesi yerine, iş gücü konusunda dış sistemlerdeki güçlerin iletilerinin daha ağır basması, üst yöneticilerin olumsuz tutumları ve bilgilendirme işlevine ilişkin görevlerin, yanlış tutum ve kayırmalar nedeni ile anlam ve gerekliliğini yitirmesi olarak sıralanabilir (Açıkalın, 1994). Bunlara ilaveten Emiral (2005), teknolojik gelişmeye ayak uyduramama, aşırı bilgi, organizasyon bozukluğu, kaynak eksikliği ve yönetim desteğinin yetersizliğinin bilgilendirme sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini engelleyen faktörler olduğunu belirtmektedir.

### **Millî Eğitim Bakanlığında Bilgilendirme İşlevi**

Millî Eğitim Bakanlığı, sahip olduğu insan kaynağı sayısı ile Türkiye'nin en büyük örgütüdür. Bakanlıkta 2004-2005 eğitim öğretim döneminde tüm eğitim kademelerinde görev yapan öğretmen sayısı toplam 646.754'tür. Bu öğretmenlerden 566.974'ü ise ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. İlköğretimdeki öğretmen sayısı 399.025, ortaöğretimdeki öğretmen sayısı ise 167.949'dur. İlk ve

ortaöğretimde öğrenim gören öğrenci sayısı ise yaklaşık 13.600.000'dir (MEB, 2005). Bu rakamlar doğrultusunda Türkiye'de, kamuda çalışan personelin yaklaşık 1/3'ünün Millî Eğitim Bakanlığı'nda çalıştığını söylemek mümkündür.

Doğal olarak bu denli fazla insan kaynağına sahip olan bir kurumda, örgüt çalışanlarının ve gelecekte bu örgütte çalışmayı düşünen insan kaynaklarının da örgüt ve iş ile ilgili bilgiye ihtiyaç duymaları normaldir. Bu nedenle Bakanlık hem kendi ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarına, hem de ülke nüfusunun neredeyse tamamı ile etkileşim içerisinde olan bir kurum olmasından dolayı, tüm ülke halkına eğitim ile ilgili konularda bilgi sunma görevi ile yükümlüdür. Millî Eğitim Bakanlığı, ülke genelinde bilgilendirme faaliyetlerini son yıllarda ağırlıklı olarak internet aracılığı ile yapmaktadır. Bakanlık kamu oyunu ve çalışanlarını ilgilendiren konular hakkında web sayfası aracılığı ile duyurular yapmakta ve ilgili kesimlere gerekli bilgiyi sunmaktadır. Bu bakımdan Bakanlığın interneti etkili bir şekilde kullandığı görülmektedir. Bakanlık web sitesinin, tasarım ilkelerine ve örgütsel amaçlara uygun bir şekilde tasarlandığı, ilgili kesimlere gerekli bilgilendirme hizmetlerini etkili bir şekilde sağladığı söylenebilir. Merkez teşkilatında Bakanlığın bilgilendirme faaliyetlerini gerçekleştiren diğer bir birim ise Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğidir. Ancak bu birimin ağırlıklı olarak medyada yer alan haberlere cevap ya da tezkip gönderme gibi faaliyetlerle uğraştığı görülmektedir. Bunlara ilaveten Bakanlıkta kullanılan diğer bir bilgilendirme aracı ise Tebliğler Dergisi'dir. "Bu dergi âdeta Bakanlığın resmî gazetesi görevini yapmaktadır" (Açıkalın, 1994).

Bakanlığın taşra teşkilatında ise bilgilendirme işlevi il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri aracılığı ile yürütülmektedir. Ancak bu birimlerin personel alma konusunda yetkileri sınırlı olduğu için örgüt dışına yönelik bilgilendirme faaliyetlerindeki etkinlikleri de sınırlı kalmaktadır. Bu birimler ancak kendi yetkilerinde olan okul yöneticiliği veya örgüt dışından hizmet satın almaya yönelik konular ile personelin il ve ilçe içerisinde yer değiştirmelerine yönelik konularda bilgilendirme yapmaktadır. Bunun dışında bu birimler resmî yazışmalar yoluyla Bakanlıktan gelen bilgileri hiyerarşik düzen içerisinde okullara aktarmaktadır. Okul boyutunda ise personeli bilgilendirme görevi ağırlıklı olarak okul müdürü ve yardımcılarında düşmektedir. Okul boyutunda bilgilendirme işlevinin başarısı, büyük ölçüde okul müdürü ve diğer yöneticilerin bilgi ve beceri düzeyine bağlı kalmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığında çalışan personelin büyük bir çoğunluğu ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi bu okullarda



toplam 566.974 öğretmen görev yapmaktadır (MEB, 2005). Dolayısıyla bu okullarda verimliliğin ve hizmet kalitesinin artması, örgütsel amaçlara ulaşılması bakımından personele, ihtiyaç duyduğu bilginin yeterli ve hızlı bir şekilde ulaştırılması önemli hâle gelmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak bilgilendirme işlevinin gerçekleşme düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, ilk ve ortaöğretim kurumlarında insan kaynağı yönetimi işlevlerinden bilgilendirme işlevinin, okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak gerçekleşme düzeylerini belirlemektir. Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

1. Okul yöneticilerinin, bilgilendirme işlevinin eğitim kurumlarında gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretim kademelerine göre yönetici görüşleri arasında bir fark var mıdır?
3. Bilgilendirme işlevinin gerçekleşmesinde karşılaşılan engeller nelerdir?

### **Yöntem**

#### **Araştırma Modeli**

Araştırma nitel araştırma türünde tasarlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden, amaçlı örnekleme yöntemleri arasında yer alan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu bağlamda Ankara ilinde üst, orta ve alt sosyo ekonomik kategoride bulunan 3 ilköğretim ve 3 ortaöğretim kurumunda görev yapan toplam 12 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Yöneticilerden 6'sı ilköğretim, 6'sı ise ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır.

#### **Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Araştırmada veriler görüşme yöntemi kullanılarak, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu yardımı ile bireysel görüşme yolu kullanılarak toplanmıştır. Bireysel görüşmelerde araştırmacının yanı sıra görüşme konusunda

araştırmacı tarafından eğitime tabi tutulan üç görüşmeci görev almıştır. Görüşme formu yaklaşımı, araştırmacı veya görüşmeciye zaman esnekliği sağlayan, aynı zamanda farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu, “Bilgilendirme işlevi kapsamında okullarda yapılan faaliyetler”, “Okulda bilgilendirme işlevlerini izleme–değerlendirme ve bilgilendirmede kullanılan yöntem, teknik, araç ve gereçler” ve “Bilgilendirme işlevinde karşılaşılan engeller” başlığı altında üç tema hâlinde şekillendirilerek, bu başlıklar altında toplam 10 adet yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşmuştur.

Veri toplama sürecinde öncelikle Millî Eğitim Bakanlığından, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla, araştırma yapılacak ilk ve orta dereceli okullar için araştırma izni alınmıştır. Araştırma izninin alınmasının ardından ilgili okulların yöneticileri telefon ile aranılarak araştırma konusu ile ilgili olarak bilgilendirilmiş, kendileri ile görüşme yapabilmek için randevu alınmıştır. Belirlenen gün ve saatlerde ilgili okullara gidilerek okul yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılırken ilgili kişilerin izni dahilinde görüşme baştan sona teyp kasetine kaydedilmiştir. Daha sonraki aşamada bu veriler kasette olduğu şekilde satır satırına bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada görüşme esnasında kasete kaydedilen veriler, betimsel analiz yöntemiyle önceden belirlenmiş temalar kapsamında hazırlanan sorulara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu işlem için öncelikle betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulmuş, ikinci aşamada oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler düzenlenmiş, üçüncü aşamada elde edilen bulgular tanımlanmıştır. Son olarak tanımlanan bulguların açıklanması ve yorumlanması yapılmıştır.

### **Bulgular ve Tartışma**

#### **Bilgilendirme İşlevi Kapsamında Okullarda Yapılan Faaliyetlere İlişkin Bulgular**

Araştırmada okul yöneticilerine ilk olarak “Okulda çalışan insan kaynaklarına, örgütü ve işi tanıtıcı ne tür bilgilendirme faaliyetleri yapmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya ilköğretim okulu yöneticilerinin verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, dört okul yöneticisi özellikle mevzuat konusunda yeri geldiğinde

personeli bilgilendirdiklerini belirterek, bilgilendirme çalışmaları için ise öğretmenler kurul toplantılarının en uygun yer olduğunu söylemişlerdir. Yöneticiler, bilgilendirme işlevi kapsamında resmî yazılar, yönetmelikler, genelgeler ve Tebliğler Dergisi'ni de öğretmenlere imza karşılığı duyurduklarını, ayrıca işe yeni başlayan stajyer öğretmenlere okulu, çevreyi, okulun yapısını ve işleyişini tanıtıcı faaliyetler yaptıklarını söylemişlerdir. Okul yöneticilerinden ikisi ise bilgilendirme için planlı bir şekilde okulda herhangi bir faaliyet yapmadıklarını, çünkü öğretmenlerin mesleğe başlarken gerekli bilgilerle donatılmış olarak geldiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda müdür yardımcılarında birisi;

- “Öğretmenlerin mevzuat ve yönetmelikleri bilmesi zorunluluğu var. Yani ben bilmiyorum deme şansları yok. Fakat biz yine de iyi niyete istinaden, Bakanlıktan gelen, İlçe Millî Eğitimden gelen yazılar doğrultusunda hatırlatmalar yapıyoruz.” diyerek aslında bilgilendirme işlevinin kendi görevleri arasında yer almadığı gibi bir kanıya sahip olduğunu belirtir bir şekilde görüş bildirmiştir. Yine yöneticilerden biri, bilgilendirme çalışmalarının çok sınırlı kaldığını belirterek, personelin bilgi ve becerisini geliştirme yönünde hiçbir bilgilendirme çalışması yapmadıklarını, bunun için yöneticilerin de bilgi sahibi olması gerektiği şeklinde görüş bildirmiştir.

Aynı soruya, altı lise yöneticisinin verdiği cevaplar analiz edildiğinde ise liselerde yapılan bilgilendirme faaliyetlerinin de ilköğretim okullarından pek farklı olmadığı, bilgilendirme çalışmalarının bu okullarda mevzuat, özlük hakları ve ana hatlarıyla okulun ve çevrenin tanıtılması ile sınırlı olduğu görülmüştür.

Bu veriler doğrultusunda, her iki öğretim düzeyindeki okullarda yöneticilerin bilgilendirme işlevi kapsamında yapmış oldukları faaliyetlerin oldukça sınırlı olduğu, bilgilendirme işlevinin genellikle üst sistemden gelen yazılı iletilerin, okul yönetimi aracılığı ile çalışanlara iletilmesi şeklinde gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Ayrıca bilgilendirme faaliyetleri bir plan ve program dahilinde, tam zamanında ve uygun iletişim kanalları kullanılarak yapılmalıdır. Bu ise okul yönetiminin teknoloji ve bilgi boyutunda donanımlı bir alt yapıya sahip olmasını gerektirmektedir.

Araştırmada yöneticilere ikinci olarak, “Gelecekte okulda çalışması muhtemel insan kaynaklarına örgütü ve işi tanıtıcı ne tür bilgilendirme faaliyetleri yapmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir.

Bu soruya ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden dördü, “İlerde muhtemelen bizimle çalışabilecek personeli seçmede bir rolümüz

olmadığından, bu konuda hiçbir çalışma yapmıyoruz.” cevabını verirken bir yönetici, eğer kendilerini arayıp soran olursa onlara telefonla veya yüz yüze görüşme ile okul hakkında bilgi verdiğini söylemiştir. Yöneticilerden biri ise, genellikle tayin dönemlerinde bilgilendirme ihtiyacının ortaya çıktığını, bu dönemde okullarına tayin yaptırmak isteyen öğretmenlerin bilgilendirmeye ihtiyaç duyduklarını belirterek, bu eksikliği gidermek için okulun web sitesi aracılığı ile okulu ve imkânlarını, öğretmen ve öğrenci sayılarını, ulaşım yollarını, çalışma saatlerini içeren bilgileri ilgili kişilere duyurduklarını belirtmiştir.

Aynı soruya lisede görev yapan okul yöneticilerinden beşi, “Öğretmen seçiminde bir etkinliğimiz olmadığından bu konuda bir şey yapmıyoruz.” derken bir yönetici, okul web sitesinde okulu tanıtıcı bilgi verildiğini söylemiştir.

Taşra teşkilatının, dolayısıyla okul yöneticilerinin eğitim kurumlarına personel seçme ve almada yetkileri yok denecek kadar azdır. Seçme atama yetkisi illere verilen durumlarda ise bilgilendirme işlevleri geleneksel yazılı haberleşme yöntemleri ile yapılmaya çalışılmaktadır (Açıkalın, 1994). Bu nedenle dışa dönük bilgilendirmede okul yöneticileri kendilerini çok fazla sorumlu görmemektedirler. Örgüt içine dönük bilgilendirme faaliyetlerinde ise yapılan etkinlikler sınırlı kalmaktadır. Oysa Bakanlık bünyesinde her tayin ve atama döneminde binlerce öğretmen yer değiştirmektedir. Dolayısıyla bu öğretmenlerin okullar hakkında detaylı bilgiye ihtiyacı olmaktadır. Bu nedenle örgüt dışına olduğu kadar, örgüt içine yönelik bilgilendirme işlevlerinin de detaylı ve doyurucu şekilde yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmada üçüncü olarak yöneticilere “Bilgi ulaştırılacak hedef kitleyi tanımak amacıyla ne tür faaliyetler yapmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. İlk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler bu soruya “Personel boyutunda, hiçbir şey yapmıyoruz.” şeklinde görüş bildirirken, öğrencilere yönelik bilgilendirme işlevlerinde, öğrenci bilgi formları, testler, anketler yardımıyla öğrencilerden bilgiler toplandığını, ilerde ihtiyaç duyulduğunda bunlar doğrultusunda öğrenciler ve velilerle iletişim kurulduğu ve gerektiğinde onlara bilgi sunulduğu şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda ilk ve ortaöğretim kurumlarında hedef kitleyi tanıma amacıyla yapılan faaliyetler arasında bir farklılık olmadığı söylemek mümkündür.

Örgütlerin kaliteli insan kaynaklarına sahip olabilmesi için hedef kitlelerini çok iyi tanımaları ve ona göre iletişim kurmaları gerekmektedir. Terzi'nin (2005) de belirttiği gibi, bilgilendirme sürecinde iletişimi engelleyen kişisel, fiziksel, teknik ve

psikolojik faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler hedef kitleye göre değişebilmektedir. Eğer örgüt hedef kitesini iyi tanır ve ona uygun iletişim teknikleri kullanırsa bilgilendirme işlevlerini başarılı şekilde yerine getirebilir.

Araştırmada dördüncü olarak yöneticilere “Güncel veya güncelleştirilen bilgileri personele ve diğer ilgili kişilere zamanında ulaştırmak için neler yapmaktasınız?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Bu soruya ilişkin ilköğretim okulu yöneticileri ile yapılan görüşme sonucu elde edilen bulgulara göre, güncel veya güncelleştirilen bilgiler personele ağırlıklı olarak, öğretmenler kurulu toplantıları ve zümre toplantıları aracılığı ile bildirilmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenleri ilgilendiren, okulun bağlı bulunduğu üst sistemden gelen önemli bilgiler, çıkarılan imza sirküleri aracılığıyla öğretmenlere imza karşılığı duyurulmaktadır. Okul yöneticileri bu işlemleri genellikle zaman kaybetmeden derhal yaptıklarını belirtmektedirler. Yöneticilerden beşi, kendilerine resmî yazı ile gelenler dışında, güncel veya güncelleştirilen bilgileri öğrenme konusunda ise genellikle internetten yararlandıklarını, konuları buradan öğrenip öğretmenlere duyurduklarını söylemişlerdir. Bir yönetici ise bu konuda bir şey yapmadığını, öğretmenlerin bu tür bilgilere kendilerinin ulaştıklarını söylemiştir.

Bu soruya ortaöğretim kurumları yöneticilerinin verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, yöneticilerin ilköğretimde görevli yöneticilerden farklı bir faaliyet yapmadıkları, genelde benzer işler yaptıkları görülmüştür. Yöneticiler, güncel bilgilerin öğrenilmesi ve personele duyurulması için internetten yararlandıklarını, üst yönetimden gelen bilgileri öğretmenlere imza karşılığı duyurduklarını veya okulda bulunan panolara astıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda bir okul müdürü;

- “Bakanlığımızın yayınladığı Tebliğler Dergisi’ni ve Resmî Gazete’yi takip etmekteyiz. Bunun yanında Bakanlığımızın bir mevzuat bankası var. Gerekli olduğunda istenilen bilgiye oradan ulaşabilmekteyiz. Günlük bilgileri (resmî yazılar) daha önceden faksla ya da ilçe millî eğitim müdürlüğüne gitmek suretiyle almaktayken, artık resmî yazıları internet ortamında e-posta ile alabilmekteyiz. Çok acil durumlarda yine e-posta ile cevap verebilmekte ve bu bilgileri personelimize ulaştırmaktayız. Türkiye teknolojiye geçiş açısından altın çağını yaşamaktadır. Bakanlığımızın tüm okullara interneti ulaştırmasını da çok önemli bir gelişme olarak görmekteyim.” şeklinde görüş bildirmiştir. Konu ile ilgili olarak diğer bir yönetici ise üst yönetimden bilgilerin kendilerine zamanında ulaşmamasından yakınarak;

- “Bürokrasi çok zaman alıyor. Bakanlık bilgiyi bize hiyerarşik şekilde valiliklerden başlayarak gönderiyor. Bir genelge çıkarıldığında valilik ile birlikte

bana da gönderilsin. Valilik ya da ilçe milli eğitim bana göndermesin. Ben o zaman anında ulaşabilirim. Elimizde bu imkânlar var. Umarım ileride bu tür şeyler olacak. Biz biraz kara saban ile traktör arası dönemi yaşıyor gibiyiz. Millî eğitim camiası belki ileride çok daha iyi yönetilerek, daha iyi çalışacaktır. Bizdeki süreç biraz Mehmetçik treniyle yolculuk etmeye benziyor. Mehmetçik treni gibi her istasyonda duruyoruz. Buradan Erzurum'a, Kars'a gitmek istediğimizde bir hafta zamanımızı alıyor neredeyse. Oysa bir otomobille çok daha kısa sürede ulaşmak mümkün." şeklinde görüş bildirmiştir.

Bu görev, bilgilendirme işlevinin genel olarak örgüt içine dönük bir görevidir. Örgütte çalışanları ilgilendiren bilgilerin zaman içerisinde değişmesi doğaldır. Bu değişme politikalara, kararlara, ilkelere ve uygulamalara ilişkin olabilir. Bu durumda yöneticilerden beklenen, değişmelere göre var olan bilgileri ivedilikle güncelleştirmek ve örgüt üyelerine duyurmaktır (Açıkalın, 1994). Bu konuda okullarda karşılaşılan en önemli problem ise bürokrasi olarak görülmektedir. Bilgi akışını hızlandırmak ve bilginin ivedi şekilde personele ulaştırılabilmesi için Bakanlığın bürokrasiyi azaltma yönünde çalışmalar yapmasının bilgilendirme sürecinin amaca ulaşabilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın beşinci sorusu, "Meslek kuruluşları ve sendikalar ile örgütün personel politikaları ve uygulamalarına ilişkin ne tür faaliyetler yapmaktasınız?" şeklinde düzenlenmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, yöneticilerin biri hariç tümünün sendikalar konusunda çok aktif olmadıkları görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmaların genellikle, sendika temsilcilerine okulda çalışabilmeleri, duyurularını, afiş ve broşürlerini ilgililere iletebilmeleri için gerekli fiziksel imkânları sağlamak olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin çoğunun bunun dışında personele yönelik herhangi bir çalışmalarının bulunmadığı, sendikal faaliyetler ve meslek örgütleri ile iletişim konusundaki faaliyetlerin oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Ancak yöneticilerden biri, sendikalar ile iş birliği yaparak öğretmenleri, özlük ve sosyal hakları ile ilgili ihtiyaç duydukları konularda bilgilendirdiğini, bunun yanı sıra belediye, sağlık ocağı, tarım kredi kooperatifleri ile iş birliğine giderek okul, öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçları konusunda onlardan destek almaya çalıştığını belirtmiştir.

Bu soruya ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde ise yöneticilerin genelde benzer görüşler bildirdikleri,

sendikalar ve diğer meslek örgütleri ile iletişimin çok iyi şekilde sağlanmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Sendikalar konusunda bir okul yöneticisi,

- “Bildiğiniz gibi bizim meslek kuruluşumuz yok, sendikalarımız var. Sendikalar şu an daha çok siyasetle uğraşüyor gibi bir görüntü veriyorlar. Bu çok yanlış. Kendilerini iktidara yakın veya uzak hissederek, ona göre tavır alıyor, olayları ona göre yorumluyorlar. Asıl uğraşmaları gereken konularla uğraşmadıkları kanaatindeyim. Bir zamanlar sendika şube başkanlığı yapmış biri olarak bunları söyleyebiliyorum. Sendikalar çok doğru bir yolda değiller. Oysa millî eğitim için çok büyük katkıları olabilir. Personelimizin de daha kaliteli hâle getirilebilmesi için çalışmalar yapabilirler. Buna rağmen kendileri için daha önemli gördükleri işleri yapmakla uğraştıkları için buna pek vakitleri kalmıyor gibi. İnşallah ileride gerçek sendikacılar yetişir. Yani Ahmet’in Mehmet’in değil de öğretmenin sendikası olma yoluna girerler. Girmezlerse de kendileri kaybederler. Eğer böyle devam ederse, ileride üyelerini kaybederek içleri boşalabilir. Ne yazık ki sendikalarla personelin bilgi, görgü kalitesini yükseltebilmekle ilgili herhangi bir çalışmamız yok. Çünkü sendikaların bu konularla ilgili bir faaliyeti yok.” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir.

Meslek kuruluşları ve sendikaların eğitim öğretim sürecinde görev yapan personelin gelişiminde, örgüt yönetiminin demokratik ve katımcı bir şekilde gerçekleşmesinde önemli bir rolü vardır. Bu nedenle personel yönetimi boyutunda sorunların bu kurumlara sürekli ve açık bir şekilde bildirilmesi, bu kurumların çözüm sürecinde etkili bir rol oynamasına, dolayısıyla eğitim ve öğretimin kalitesinin yükselmesine olumlu yönde katkıda bulunabilecekleri düşünülmektedir.

### **Bilgilendirme İşlevlerini İzleme – Değerlendirme ve Bilgilendirmede Kullanılan Yöntem, Teknik, Araç ve Gereçlere İlişkin Bulgular**

Araştırmanın altıncı sorusunda “Örgütün bilgilendirme etkinliklerini izlemek, ölçmek ve değerlendirmek için neler yapmaktasınız?” sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır.

Bu soruya lise müdürlerinin tamamı hiçbir faaliyet yapmadıkları şeklinde görüş bildirirken, iki ilköğretim okulu yöneticisi, okullarında kurmuş oldukları okul geliştirme ekipleri sayesinde araştırmalar yaptıklarını ve bunların sonuçlarından mümkün olduğunca yararlandıklarını, iki yönetici, bilgilendirme konularına yönelik kurullar oluşturduklarını, bu konuda zümrelerden de yararlandıklarını söylerken, iki yönetici de öğretmenler ve diğer çalışanlarla konuşarak onlardan dönüt almaya

çalıştıklarını belirtmişlerdir. İki yönetici ise bu konuda hiçbir şey yapmadıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda, bilgilendirme etkinliklerini ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin ilköğretim kurumlarında ortaöğretim kurumlarına nazaran daha etkili bir şekilde yapıldığını söylemek mümkündür. Bilgilendirmenin amacına ulaşabilmesi için bu kapsamdaki faaliyetlerin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Çünkü bazen mesaj çalışanlarca anlaşılabilir veya yanlış anlaşılabilir. Bu nedenle iletişimin sağlıklı bir şekilde ve çift yönlü olarak gerçekleşmesi gerekir. “Sağlıklı bir iletişim, yönetici ve çalışanlar arasında ilişkilerin gelişmesine, dedikodu ve söylentilerin ortadan kalkmasına ve örgütte bir güven ortamının doğmasını sağlayacaktır (Maitland, 1998).

Araştırmada yedinci soruda yöneticilere, “Hızlı ve etkili bilgilendirmeyi gerçekleştirmek için hangi yöntem, teknik, araç ve gereçleri kullanmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir.

İlk ve orta öğretim kurumları yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, her iki öğretim düzeyinde de okul yöneticilerin bilgilendirme işlevi ile ilgili konularda internet, e-posta, cep telefonu, faks, sms, msn gibi teknolojik araç-gereç ve bilgisayar programlarını kullanarak bilgilendirme faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler, Bakanlığın tüm okullara internet bağlama kampanyası sonucu artık hemen hemen her okulda internetin bulunduğunu, internet sayesinde bilgilendirme işlevi kapsamındaki faaliyetlerin eskisine göre artık çok kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleştiğini belirterek, bu durumun zamandan tasarruf konusunda da kendilerine bir hayli faydası olduğunu söylemişlerdir. Yöneticiler, okul içi bilgilendirme faaliyetlerinde ise teknolojik araçlardan bilgisayar, tepegöz, fotokopi ve projeksiyon makinelerinden de gerek duydukları zaman kolaylıkla yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar doğrultusunda araştırma kapsamında yer alan ilk ve ortaöğretim kurumlarının, bilgilendirme amacıyla ihtiyaç duyulan teknolojik araç ve gereçler bakımından yeterli olanaklara sahip oldukları ve yöneticilerin bunları etkili bir şekilde kullandıklarını söylemek mümkündür. Özellikle bilgisayar ve internet bu konuda yöneticilere büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Silberman’ın (2002) da belirttiği gibi, bilgisayar ağırlıklı bilgilendirme programları, çok daha ucuz olduğu



ve kolaylık sağladığı için son yıllarda örgütler için popüler bir yöntem olmaya başlamıştır.

Araştırmanın sekizinci sorusunda “Örgüt içi ve dışı bilgilendirme faaliyetlerinde üst yönetimin tutumu nasıldır, bu konuda üst yönetimin beklentileriniz nelerdir?” sorusuna yer verilmiştir.

Okul yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde hem ilköğretim hem de ortaöğretim kurumları yöneticilerinin benzer sıkıntıları yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin en fazla bürokrasiden şikâyet ettikleri gözlenmiştir. Yöneticiler, bürokrasinin çok fazla olmasının bilgilendirme sürecinin uzamasına neden olduğu ve bilgiye ihtiyaç duyulan anda hemen ulaşamadıklarını söyleyerek, bunun bazen önemli problemlere neden olduğunu belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak yöneticiler, bilgilendirme sürecinin genellikle yazılı şekilde gerçekleşmesinden dolayı yüz yüze iletişimde eksiklikler olduğunu, üst yönetimin bilgiye ihtiyaç duyulan konularda yeterince rehberlik etmediğini, bilgiye ihtiyaç duyduklarında üst yönetimden kime ve nasıl başvuracakları konusunda da zaman zaman sıkıntılar yaşadıklarını söyleyerek, bazen bir bölümden diğer bölüme bilgi edinmek için koşuşturmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Bilgilendirme işlevinin amacına ulaşmasında üst yönetimin bu konudaki bilgi, beceri ve tutumu oldukça önemlidir. Bilgilendirme konusunda yeterli düzeyde bilgiye sahip olmayan veya bilgiyi en etkili şekilde gerekli yerlere nasıl ulaştıracağını bilmeyen kişilerin, bilgilendirme işlevini etkili bir şekilde yerine getirmesi de beklenemez. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre Millî Eğitim Bakanlığı, etkili bilgilendirme için gerekli donanım ve alt yapıya sahiptir. Fakat özellikle üst sistemin alt sistemle olan iletişimde ağırlıklı olarak geleneksel yazılı bilgilendirme araçları kullanılmakta, teknolojik araç ve gereçlerden çok fazla yararlanılmamaktadır. Bu durum bilgilendirme sürecinin yavaşlamasına ve etkililiğini kaybetmesine neden olmaktadır.

Yöneticilerle yapılan görüşmede dokuzuncu olarak, “Bilgilendirme faaliyetlerinde objektiflik ve tarafsızlık ilkelerine uymak için ne tür faaliyetler yapmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir.

Bu soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde, hem ilk hem de ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticiler, bilgilendirme faaliyetlerinde tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine mümkün olduğunca özen gösterdiklerini, personele ulaştırılacak iletileri herhangi bir değişikliğe maruz bırakmadan olduğu şekilde

iletiklerini söylemişlerdir. Okul yöneticileri bu konuda, çok hassas olduklarını belirterek,

- “Bilgilendirme konusu eğer tüm çalışanları ilgilendiriyorsa, tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine uygun şekilde, imza karşılığı, öğretmenler odasında herkese duyuruyoruz. Eğer kişiye özel bir konu var ise bu sefer de gizlilik ilkesine uygun şekilde yine geciktirmeden ilgili personele duyuruyoruz.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bilgilendirme işlevlerinin objektiflik ve yansızlık ilkelerine uygun şekilde yerine getirilmesi mesleki etik ile de yakından ilgilidir. Eğitim yöneticilerinin gösterdikleri meslekî ve ahlâki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür (Aydın, 2006). Mesleki etiğe önem veren yöneticiler, tüm çalışanlara ihtiyaç duyulan bilgiyi her zaman yansızlık ilkesine uygun ve hızlı bir şekilde sunmalı, kayırma ve taraf tutmadan kaçınmalıdırlar.

### **Bilgilendirme İşlevinde Karşılaşılan Engellere İlişkin Bulgular**

Araştırmada yöneticilere son olarak “Örgüt içi ve dışı bilgilendirme faaliyetlerinde karşılaşılan engeller nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir.

Bu soruya ilköğretim okulu yöneticilerinin verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, okul yöneticileri en çok; aşırı bürokrasi yüzünden bilgilendirme sürecinin çok yavaş işlemesi ve bu yüzden zaman kaybına maruz kalmaları, okul ve meslekleri hakkında, dış çevredeki insan kaynaklarına bilgilendirme faaliyetleri yapabilmeleri için gerekli maddi kaynakların yetersizliği, üst yönetimin bilgilendirme sürecine gereken önemi vermemesi gibi engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler, okul içi bilgilendirme faaliyetlerinde ise, özellikle öğretmenlerin bilgilendirme sürecine gerekli önemi vermedikleri, hatta çoğu zaman duyuruları okumadan imzaladıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bu soruya ilişkin ortaöğretim kurumları yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde ise, eğitim kurumlarına personel seçilmesi sürecinde herhangi bir etkilerinin olmaması nedeniyle, bilgilendirme işlevinin bazı ilkelerinin okul boyutunda fazla işlemediği, bilgilendirme sürecinde bürokrasinin olumsuz rol oynadığı, bilgilendirme kanallarının zaman zaman çok yavaş işlemesi gibi sorunların olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler bunlara ek olarak, bazen personelin bilgilendirme sürecine karşı direnç gösterdiklerini, bu durumun da yöneticilerin işlerini zorlaştırdığını söylemişlerdir.

### Sonuç ve Öneriler

Bilgi ve bilgi teknolojisinin hızla geliştiği 21. yüzyılda insan kaynakları, örgütlerin en önemli gücü olmaya başlamıştır. Rekabet ve yarışma ortamının yoğun bir şekilde yaşandığı bu dönemde, örgütlerin sahip oldukları insan kaynakları ve bunların yönetimi önemli bir hâle gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının ortaya çıkması ve gelişmesinde, küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler, kültürel çeşitlilik, yeni örgütsel yapılar, verimlilik ve kalite gibi kavramlar önemli rol oynamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren çok çeşitli işlevler vardır. Bunlardan en önemlilerinden birisi ise bu araştırmada ele alınan bilgilendirme işlevidir.

Eğitim örgütlerinde performansın artırılması ve hizmet kalitesinin geliştirilmesinde etkili bir bilgilendirmenin önemli rolü vardır. Çünkü ihtiyaç duyduğu anda hızlı ve kaliteli şekilde bilgiye ulaşabilen personelin örgüte karşı olan tutumları da olumlu yönde etkilenmekte, örgütte biz duygusu ağır basmaktadır. Bilgilendirme işlevinin kapsamına çeşitli konular girmektedir. Bu araştırmada başlıca üç tema kapsamında belirlenen bilgilendirme işlevleri okul yöneticilerinin görüşlerine göre analiz edilmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada “Bilgilendirme işlevi kapsamında okullarda yapılan faaliyetler” teması başlığı altında yer alan toplam beş soru ile ilk ve ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilen bilgilendirme faaliyetleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde yer alan sorulardan elde edilen bulgulara göre, okulda çalışan insan kaynaklarına yönelik olarak örgütü ve işi tanıtıcı bilgilendirme faaliyetleri, genel olarak okul ve okul çevresinin bir yönetici ya da kıdemli bir öğretmen tarafından, her hangi bir plan ve programa dayanılmadan kısaca tanıtılması şeklinde yapıldığı, iş ve mesleğe yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin ise genellikle ilgili mevzuatın imza karşılığı personele duyurulması şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Gelecekte okulda çalışması muhtemel insan kaynaklarını bilgilendirmeye yönelik faaliyetlerin ise birkaç okulun web sitesinden yapmış olduğu duyurular ile sınırlı kaldığı, bilgi ulaştırılacak hedef kitleyi tanımak amacıyla ise personel boyutunda çok fazla bir faaliyete yer verilmediği görülmektedir. Halbuki, özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlere ve ileride bu meslekte çalışmayı planlayan insan kaynaklarına okul, iş ve mesleği tanıtıcı bilgilendirme faaliyetlerinin yapılmasının, nitelikli insan gücünü örgüte yöneltme ve örgütte uzun süre kalmalarının sağlanması açısından önemi büyüktür. Bunun yanında etkili bir bilgilendirme için iletilerin ulaştırılacağı hedef kitlenin özelliklerinin tanınmasının önemi de büyüktür. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına uygun şekilde faaliyet gösteren örgütlerin bu konular üzerinde önemle

durdukları ve nitelikli insan kaynağını örgütlerine çekmeye çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmada güncel verilerin personele ulaştırılması, meslek kuruluşları ve sendikalar ile örgütün personel politikaları ve uygulamalarına ilişkin yapılan faaliyetleri tespit etmek için sorulan sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde ise; güncel verilerin personele genellikle öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarında duyurulduğu, buna ek olarak bilgilerin imza karşı çalışanlara tebliğ edildiği görülmüştür. Meslek kuruluşları ve sendikalar ile çok fazla bir iletişimin kurulmadığı, yapılan faaliyetlerin sendikal duyuruları, okulda görevli sendika temsilcileri aracılığı ile okul içinde belirlenen bir yerde afişler, broşürler vb. görsel ve yazılı materyaller ile duyurmaktan öteye gitmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Hâlbuki meslek kuruluşları ve sendikalar, katılımcı yönetimin sağlanması, personel özlük haklarının geliştirilmesi ve eğitim öğretim sürecine katkı sağlanmasında önemli unsurlardır. Bu kurumlar ile oluşturulacak çift yönlü bir iletişimin eğitim kurumlarına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada “Bilgilendirme işlevlerini izleme – değerlendirme ve bilgilendirmede kullanılan yöntem, teknik, araç ve gereçler” teması başlığı altında yer alan toplam dört soru ile okullarda bu amaçla yapılan faaliyetler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, bilgilendirme etkinliklerini izleme, ölçme ve değerlendirme amacıyla ortaöğretim kurumlarında çok fazla bir faaliyet yapılmadığı, ilköğretim kurumlarında ise okul geliştirme ve zümre kurulları aracılığı ile bazı faaliyetlerin yapıldığı görülmektedir. Okullar hızlı ve etkili bilgilendirmeyi gerçekleştirmek için internet, e-posta, cep telefonu, faks, sms ve msn gibi araç ve programları kullanmaktadırlar. Bu sorulara ilişkin veriler değerlendirildiğinde, okullarda bilgilendirme işlevinin izleme, ölçme ve değerlendirilmesine ilişkin bulguların oldukça yetersiz olduğunu, fakat teknolojik araç ve gereçlerin bilgilendirme sürecinde etkili bir şekilde kullanıldığını söylemek mümkündür. Bu tema altında yer alan üst yönetimin bilgilendirme konusundaki tutumu ve bilgilendirme faaliyetlerinde objektiflik ve yansızlık ilkesine uyulma durumu ile ilgili verilen cevaplar analiz edildiğinde; okul yöneticilerinin bu konuda üst yönetimden yeterli desteği göremedikleri ve dolayısıyla onlardan kaynaklanan bazı sorunlar olduğu görülmüştür. Burada en önemli etken ise bürokrasi olarak görülmektedir. Bürokrasi iletişim sürecini yavaşlatmakta, bazen de bilgilerin değerini yitirmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle üst yönetimle iletişimde bürokrasinin azaltılması, teknolojik araçları etkili kullanarak iletişim sürecinin hızlandırılmasının bilgilendirme sürecinin amacına ulaşmasında etkili olacağı

düşünülmektedir. Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise yöneticilerin bilgilendirmede objektiflik ve yansızlık ilkesine önemli derecede riayet etmeleridir. Bu durumun çalışanlar arasında olumlu bir havanın oluşmasına ve biz duygusunun gelişmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada son olarak “Bilgilendirme işlevinde karşılaşılan engeller” teması altında süreci olumsuz etkileyen faktörler belirlenmeye ve bunların ortadan kaldırılması için nelerin yapılabileceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri bürokrasi, maddi kaynakların yetersizliği, üst yönetimin yeterli desteği vermemesi, öğretmenlerin bilgilendirme faaliyetlerine karşı duyarsızlığı ve bazen direnç göstermeleri gibi konulardan şikâyet ederek, bu faktörlerin bilgilendirme sürecinde önemli engeller olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle bilgilendirme sürecinde üst yönetim desteğinin artması, üst yönetimin bilgilendirme sürecinde teknolojik araç ve gereçleri daha fazla kullanması, bürokrasinin azaltılması, örgüt dışı bilgilendirme için maddi kaynakların artırılması ise bu engellerin kaldırılmasında en önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bulgular ve kuramsal bilgiler doğrultusunda bilgilendirme sürecinde bürokrasinin azaltılmasının, bilgilendirme sürecinde teknolojik araç-gereç ve programların kullanılmasının, okul yönetimlerine bilgilendirme için gerekli maddi desteğin sağlanmasının, bu işlevin amacına ulaşmasında önemli derecede faydalı olacağı düşünülmektedir.

### Kaynaklar

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Pegem Yayınları. Yayın No.7. Ankara.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik. 2. Baskı*. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Alutto, J.A. (2000). *Just in Time Management Education for the 21st Century*. HR Magazine, p.57.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul. Okul Geliştirme. Kuram Uygulama ve Araştırma*. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetim ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayınları. Ankara.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Sixth Edition. McGraw-Hill Irwin. New York
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. 3. Baskı. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Dreher, G.F. ve T. W. Dougherty. (2002). *Human Resource Strategy. A Behavioral Perspective for The General Manager*. McGraw-Hill Irwin. New York.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Emiral, F. (2005). *Bilgi Güvenliği Bilincinin Genele Yayılması*. <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid=53205&pv=Y,00.html> 15.10.2005
- Foot, M. ve C. Hook. (2002). *Introducing Human Resource Management*. Pearson Education Limited.UK.
- Fisher, B. ve R. Kenny. (2000). *Introducing a Business Information System into an Engineering Company*. *Information, Knowledge , Systems Management* 2- p. 207–221 IOS Pres.
- Güçlü, N. (2000). *Okula Dayalı Yönetim*. Millî Eğitim Dergisi. Sayı.148. s.23-29.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Mikro Yayınları. Konya.
- Harvey, D. ve R.B. Bowin. (1996). *Human Resource Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Heide, T and M. Horrevest. (1996). *Knowledge maps as aids to knowledge management in spatial planning*. European Planning Studies, 09654313, Apr96, Vol. 4, Issue 2. Academic search premier'den 20.12.2006'da elde edilmiştir. <http://www.humanresourcemanagement.co.uk/resourcemanagement.htm> (internetten 19.12.2006'da elde edilmiştir).
- Maitland, Iain. (1998). *Personel Yönetimi. Çeviren: Duygu Uđur*. Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd.Şti. İstanbul.
- Mathis, R.L. ve J.H. Jackson. (2002). *Human Resource Management. Essential Perspectives*. Second Edition. South Western, Thomson Learning. Canada.
- MEB.(2005). *Millî Eğitim İstatistikleri*. 2004-2005. APK Yayınları. Ankara.
- Owen, J.M. (1999). *Knowledge management and the information Professional*. *Information Services& Use*. 19. p. 7-16. IOS Pres.

- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi. Politika ve Yönetimsel Teknikler*. VIII. Baskı. Bursa.
- Silberman, R. (2002). *E-learning is strategic corporate move, no just cost-saver*. HR News,15.
- Terzi, A.R. (2005). *İletişim ve Sosyal Etkileşim. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. 2.Baskı. Editör. Y. Özden. PegemA Yayınları. Ankara.
- Ünal, S. (2000). *Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Millî Eğitim Dergisi, Sayı.146. Ankara.
- Weightman, J. (2004). *Managing People*. CIPD. London.
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Teknikleri*. Seçkin Yayınları. Ankara.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Volkan Matbaacılık. Ankara.

### *Summary*

## **SCHOOL ADMINISTRATORS' REALIZATION LEVEL OF INFORMATION FUNCTION AT PRIMARY AND SECONDARY EDUCATION ORGANIZATIONS**

**Bekir BULUÇ\***

The concept of human resources management is an administrative approach which identifies itself with the philosophy of first human composed as an alternative to traditional personnel administration and taking human into center different from personnel administration. In the formation and development of the Human Resources Management approach concepts as globalization, rivalry, technological developments, cultural varieties, new organizational structures, productivity and quality has played an important role. Human resources management has various functions. These functions are closely related with each other. The realization level of one function affects the success of the others in positive or negative way. One of these functions is the information function. Information has an important place to form personnel's positive attitudes to the organization and work, to increase motivation, and to develop team spirit in the work environment and at the end to increase organizational productivity and quality. For this reason, information function is considered in this study.

Ministry of National Education is the biggest organization in Turkey with the number of the human resource. In the ministry in 2004-2005 educational year, the number of teachers working at all educational levels are totally 646.754. From these 566.974 teachers, 167.949 were working in secondary education and 399.025 were working in primary education. The number of students in primary and secondary education was 13.600.000 (MEB 2005). Considering these numbers it can be said that 1/3 of the public personnel is working for the Ministry of National Education. Naturally in the organization having excessive number of human resource, the working personnel and the human resource planning to work for this organization

---

Address for correspondence: \* Yard. Doç. Dr. Bekir Buluç, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Teknikokullar/Ankara, buluc@gazi.edu.tr



may need information related to the organization and work. This is why the Ministry, being as an organization interacting nearly with the whole of the population, is responsible to give information on educational issues. For this reason the realization level of the information function based on the views of the administrators charges in primary and secondary education.

The aim of this study is to determine the realization level of the information function of human resources management in primary and secondary education organizations. The study is a qualitative research. Twelve school administrators from three primary schools and three general high schools in Ankara participated in this study. The schools were purposefully selected and purposeful sampling strategy was used to select participants in the schools. For data gathering procedure interview technique was used. The schools were visited for interview process in order to take school managers' views. Individual interviews were used as the main data collection method. For this reason firstly, school managers were informed by telephone about research by the researcher. After one week, managers were visited for interviews. A typical interview ran about 40 minutes, and interviews were tape recorded. Each recorded interview was later verbatim transcribed by the researcher. An interview form which was developed by the researcher included three themes and 10 semi structured questions. The questions were about informing process of human resources management on educational organizations. Thematic content analysis technique was used to analyze the interview data. According to the research findings there exists some problems in the subjects as, the activities done for the information function, the relations between school, work organizations and trade unions, the tools, method and techniques used for the information, the assessment and evaluation of information function and the support of the senior administration during information process. On the other hand teachers are not familiar with informing themselves, information function is not truly serve to realize the organizational aims, and school administrators do not have enough experience fort he information function. In the light of these results, to reach at the aim of information process in educational organizations, bureaucracy should be reduced, senior administration and school administrators should have an educational process to use tools and methods of information effectively, cooperation should be provided between related labor organizations and trade unions in information process.