

OKUL MÜDÜRLERİNİN İNSANKAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİ YERİNE GETİREBİLME YETERLİKLERİ

Cemal ÇALIK*

EkremTuğrul ŞEHİTOĞLU**

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini saptamak ve değerlendirmektir. Bu amaçla, öncelikle, örgütlerde insan kaynağının önemine ve eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının yönetimine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunulmuştur. Araştırmada, okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin yeterlikleri; a) yetiştirme-geliştirme, b) bütünleştirme ve c) değerlendirme olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin öğretmenleri mesleki ve kişisel gelişimleri konusunda desteklemelerine karşın, bu konuda yeterli uygulamaya gidemediklerini ve yeterince rehberlik davranışı sergileyemediklerini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin personel arasında yapıcı rekabet ortamı yaratmada ve onları karara katmada yetersiz olarak algılandıkları görülmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede açık bir yaklaşım gösteremedikleri anlaşılmaktadır. Okulda insan kaynaklarının etkili kullanımını konusunda, katılımcı ve açık bir iletişime dayalı olumlu bir okul ikliminin oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: İnsan kaynakları yönetimi, okul müdürü, yeterlik

Giriş

Günümüz dünyasında örgütler, modern toplumların en önemli unsurları arasındadır. Toplumlar başardıkları işlerin tümüne örgütlenmiş çabalar sonucu ulaşır. Bu anlamda, örgüt kavramı, yönetim kavramından ayrı düşünülemez. Yönetimde ise, her şeyden önce belirlenmiş amaçlara diğerleri ile birlikte çalışarak ulaşma, başkalarına iş yaptırma ve onların yardımını alma söz konusudur. Başkaları ile birlikte çalışma, yönetici ve yönetilen kavramlarını öne çıkarmış, böylece örgütlerde insan unsuru, önemli bir bileşen haline gelmiştir. Örgütlerin verimli ve etkili olmalarını sağlayan en önemli etken, o örgütün sahip olduğu insan kaynağıdır. Bu nedenle, küresel rekabetin arttığı dünyada değişime ayak uydurmaya çalışan tüm örgütler açısından insan kaynaklarının etkili kullanımı, önemli bir öncelik haline gelmiştir.

Örgütlerde İnsan Kaynağının Önemi ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 1998, 8). Bu anlamda, çalışanların örgüte olan katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, örgütle bütünleşmesini amaçlayan insan kaynakları yönetimi, örgütsel bütünleşmeyi, işgören katılımını, esnekliği ve çalışma kalitesini en üst düzeye çıkararak bir yaklaşımı ifade eder (Starkey ve McKinlay, 1993, 8). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek elemanların işe alımını, eğitimini, geliştirilmesini, motivasyonunu ve değerlendirilmesini içerir (Boone ve Kurtz, 1998, 226).

İnsan kaynakları kavramı, örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kullandıkları kaynaklardan birisi olan insanı ifade eder. Bu kavram, bir örgütte en üstteki yöneticiden, en alttaki vasıfsız

personeler kadar tüm çalışanları kapsar (Kaynak ve diğerleri, 1998, 15). Bu nedenle, işgörenler, örgütlerin sadece değerli bir kaynağı değil, aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Örgütlerde insan girdisi, diğer girdiler arasında farklı ve yeri doldurulamaz bir konumdadır (Sabuncuoğlu, 2000, 2).

Örgütlerde insan kaynakları, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan önemli bir itici güç konumundadır (Aykaç, 1999, 16). Günümüz örgütleri, hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde örgütlerin başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının etkili kullanılmasına ve yönetilmesine bağlıdır (Çalık, 2003, 8). Varlığını devam ettirmek isteyen ve başarıyı hedefleyen her örgüt, bunları çalışanları sayesinde yapabileceğini unutmamalıdır (Açıkalın, 1999, 18). Ayrıca, insan kaynaklarının etkili kullanımına ek olarak, bir örgütün belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi, örgütün verimliliğini etkileyen, fiziksel kaynakların ve mali kaynakların da etkili kullanımını gerektirir (Palmer ve Winters, 1993, 10).

Örgütlerde insanlar, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve kontrol eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece, iş ortamında insanların rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar gider değil, yatırım olarak görülmeye başlanmıştır (Fındıkçı, 2000, 10). Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetimi mal ve hizmet üreten örgütlerde en önemli konulardan biridir.

Personel yönetiminin kavramları ile çağdaş yönetim anlayışının bütünleşmiş bir ifadesi olan insan kaynakları yönetimi yeni sayılabilecek bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı ve uygulamaları, örgüt içi ve örgüt dışı birtakım değişimler sonucu personel yönetiminin evrim geçirmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu evrimci sürecin temeli, iş görenlerin örgütsel başarıya katkı sağlayan ve etkili bir şekilde yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesidir (Özkara, 1995, 323). İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden farklı olarak, bireyi örgüt içi ve dışında tüm boyutları sorgulayıp işe koşmayı amaçlamaktadır. Yani birey, yalnızca örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısıyla bir durum olmaktan çok bir süreç olarak kabul edilmektedir (Canman, 2000, 64).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının örgüt hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar. Bunun yanında, insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve mesleki açıdan gelişimlerinin sağlanmasına yardımcı olur (Palmer ve Winters, 1993, 25). Şekil-1'de, işe seçme ve yerleştirmeden sağlık ve güvenlik işlevlerine kadar insan kaynakları yönetimi sisteminin genel bir açılımı verilmiştir (Lois ve Kurtz, 1988).

Şekil-1. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin rekabet için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve tutum kümesinin toplamı ile ilgilidir. Seçim, eğitim, geliştirme, ücret ve personel ilişkileri de dahil olmak üzere insanların yönetimi ile ilgili tüm karar ve faaliyetleri kapsamaktadır (Armstrong, 1992, 175; Pettigrew ve Whipp, 1991, 28). İnsan kaynakları sistemi, performans değerlendirme süreci içinde kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme ile ücret ve ödül yönetimi gibi işlevleri bütünleştirmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi bir yandan insanların örgüt içi performansını arttırmayı, diğer yandan da çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları şöyle özetlenebilir (Canman, 2000, 64-65; Armstrong, 1994, 182):

1. İş gücü aracılığı ile yönetimin örgütsel hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamak.
2. Çalışanların kapasitesinden yararlanmak ve onların potansiyellerini değerlendirmek.
3. Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak.
4. İnsan kaynakları yönetiminin politikaları ile örgüt politikalarını bütünleştirmek ve örgüt kültürünü şekillendirmek.

5. Kaynakları örgüt gereksinimlerine uyumlu hale getirmek ve performansını iyileştirmek için personel ve istihdam politikaları geliştirmek.
6. Çalışanların görünmeyen enerji ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri bir ortam hazırlamak.
7. Takım çalışması, toplam kalite ve yenilik gibi kavramların ortaya çıkacağı koşulları sağlamak.
8. Uyumlu örgüt ve yetkinlik için esnek çalışma konusundaki isteğin teşvik edilmesi ve özendirme.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi uygulandığı ülkenin kültür ve geleneklerine, örgütlerin yapı, teknoloji, ürün ve pazarına, çok uluslu bir organizasyonun parçası olup olmamasına göre farklı şekillerde uygulanmakta ve farklı özellikler taşımaktadır (Armstrong, 1992, 22). Bu farklılıkların yanı sıra insan kaynakları yönetim sisteminin taşıdığı ortak özellikler vardır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Armstrong, 1992, 22; Canman, 2000, 65-66; Fındıkçı, 2000, 18-21):

1. İKY üst yönetim tarafından yürütülen bir aktivitedir.
2. İKY nin yürütülmesindeki sorumluluk eylemci birim yöneticilerine aittir.
3. İKY çalışanların bireysel gelişimini sağlamaya çalışır.
4. İKY güçlü kültür ve değerlere önem verir.
5. İKY istihdam politika ve uygulamalarında uygun ve detaylı bir yaklaşımın benimsenmesini içerir.
6. İKY kurumun hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmayı amaçlar.
7. İKY nin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi yer alır.
8. İKY de esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.
9. Ödüller, performans yetenek ve yeterliliğe göre farklılaşır.
10. İKY insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişimi sağlar.

Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi

Eğitim alanında meydana gelebilecek değişikliklerin merkezleri okullardır. Meydana gelebilecek değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, okulda bulunan insan kaynaklarının buna inanmalarını, bilgi ve beceri sahibi olmalarını gerektirmektedir (Çelikten, 2001, 18). Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, okulların üç önemli insan kaynağını oluşturur.

Eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996, 75). Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Eğitim yöneticileri bunu yaparken, insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya, 1999, 43). Okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi, ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önüne almasına ve buna göre davranmasına bağlıdır (Erkoç, 2000, 75).

Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, okul personeli ile etkili bir iletişim içerisine girmelerine ve onları güdüleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Ünal, 2000, 13-14). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, okul yöneticilerinin bazı sorumlulukları şunlardır (Taymaz, 2000, 60):

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
2. Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak.
3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları saptamak.
4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.
5. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak.
6. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak.
7. Çevrenin desteğini kazanmak.
8. Okul içi ve okul dışı ögelerle iletişim ve eş güdüm sağlamak.
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
10. Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerine yönelik birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Ancak, eğitim açısından bakıldığında danışmanlık ve seçme gibi işlevlerin merkezce yürütülmesinden dolayı Taymaz'ın (1995) yaptığı sınıflandırma okul yönetimi için oldukça işlevseldir. Taymaz, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini üç ana başlıkta incelemiştir. Bunlar:

1. Yetiştirme-Geliştirme
a) Adaylık eğitimi, b) Hizmet içi eğitim
2. Bütünleştirme
a) Güdüleme, b) Özendirme (ödül-ceza, disiplin, yükseltme, moral, motivasyon, yarışma, işe sarma, takım çalışması)
3. Değerlendirme

Okul yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ilişkin rolü, yukarıda bahsedilen üç temel işlev açısından, okulda insan kaynaklarının en önemli unsuru olan öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde yönetmektir. Bu araştırmada, okul müdürlerinin yukarıda belirtilen üç temel insan kaynağı işlevini yerine getirebilme yeterliliklerini belirlemeye yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda, ilköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerini yerine getirebilme yeterliliklerini belirlemede, öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada, “yeterlilik” kavramı, belirli bir rolü ya da görevi istenilen düzeyde yerine getirebilme kapasitesi olarak kullanılmıştır. Bu araştırmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin insan kaynakları yönetiminin yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterlilik düzeyi nedir?

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin insan kaynakları yönetiminin yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterliliklerine ilişkin algıları, a) cinsiyet, b) görev, c) eğitim durumu ve d) kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Bu araştırma, varolan durumu saptamaya yönelik betimsel türden bir araştırmadır. Araştırma “tarama” modeline göre düzenlenmiştir. Karasar’a (1998, 81) göre tarama modeli, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirleme amacıyla yapılır.

Araştırmanın örneklemini, 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Ankara İli Keçiören İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan ve rastgele seçilen öğretmenler oluşturmuştur. Seçilen yedi ilköğretim okuluna 320 adet anket dağıtılmış ve anketlerin 202 tanesi geri dönmüştür. Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı % 63’tür.

Araştırmanın verileri, geliştirilen bir anket aracılığı ile toplanmış, veri toplama aracı için öncelikle ilgili literatür taranmıştır. Anket uygulamadan önce, seçilen örneklem grubuna uygulama ile ilgili bilgiler verilmiş ve ad-soyadı, okul adı gibi bilgiler istenmemiştir. Anket uygulaması elden yapılmış ve elden toplanmıştır. Geliştirilen anket iki bölümden oluşmuş ve beşli likert ölçeğine uygun şekilde hazırlanmıştır. Birinci bölümde, kişisel bilgilere ilişkin (cinsiyet, görev, eğitim durumu ve kıdem) 4 soru; ikinci bölümde ise, öğretmen görüşlerini saptamaya yönelik 25 soru bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümde bulunan, okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterliliklerini öğretmen görüşlerine göre ölçmeye yönelik sorular üç boyutta toplanmaktadır: Birinci boyutta, “yetiştirme-geliştirme”ye ilişkin 6 madde; ikinci boyutta, “bütünleştirme”ye ilişkin 13 madde; ve üçüncü boyutta ise, “değerlendirme”ye ilişkin 6 madde bulunmaktadır.

Veri toplama aracının yapı geçerliliği uzman görüşü alınarak belirlenmiştir. Veri toplama aracının güvenilirlik çalışması için 60 kişilik bir öğretmen grubuna ön uygulama yapılmış, ön uygulama sonrası elde edilen verilerle boyutların kendi içindeki iç tutarlılığına (Cronbach Alpha) bakılmıştır. Toplam 25 sorudan oluşan veri toplama aracında, boyutlarda yer alan ifadelerin madde toplam korelasyonları için faktör yükü değerinin .30 olarak alınmasından ve tüm soruların sınırın üstünde olmasından dolayı hiçbir soru atılmamıştır.

Araştırmanın boyutlarına ilişkin ifadelerin madde toplam korelasyonları ve boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri Tablo-1’de verilmiştir.

Tablo-1: Boyutlarda Yer Alan Maddeler, Madde Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alpha Değerleri

İlköğretim okulu müdürlerinin, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden olan yetiştirme-geliştirmeye ilişkin yeterliliklerini öğretmen görüşleri doğrultusunda ölçmeye yönelik birinci boyuttaki sorular 6 maddede toplanmış, bu ifadelerin madde toplam korelasyonları en düşük .55 ile en yüksek .79 arasında değişmiş; Cronbach Alpha değeri .87 olmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden olan bütünleştirmeye ilişkin yeterliliklerini öğretmen görüşleri doğrultusunda ölçmeye yönelik ikinci boyuttaki sorular 13 maddede toplanmış, bu ifadelerin madde toplam korelasyonları en düşük .49 ile en yüksek .77 arasında değişmiş; Cronbach Alpha değeri .92 olmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden olan değerlendirmeye ilişkin yeterliliklerini öğretmen görüşleri doğrultusunda ölçmeye yönelik üçüncü boyuttaki sorular 6 maddede toplanmış, bu ifadelerin madde toplam korelasyonları en düşük .53 ile en yüksek .74 arasında değişmiş; Cronbach Alpha değeri .87 olmuştur. Bu bulgulara göre, ilköğretim okulu müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterliliklerini ölçmeye yönelik ölçeğinin güvenilir bir araç olduğu söylenebilir.

Elde edilen verilerinin analizi SPSS 10.0 MS for Windows paket programı kullanılarak yapılmıştır. Cinsiyet, görev, eğitim durumu ve kıdem değişkenleri için n (sayı) ve % (yüzde) değerleri saptanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin

çözümlemesinde, öncelikle, ilköğretim okulu müdürlerinin insan kaynakları yönetiminde, yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterlilik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri için, aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri dikkate alınarak yorumlamalara gidilmiştir. Daha sonra, cinsiyet, görev, eğitim durumu ve kıdem bağımsız değişkenlerinin her birinin öğretmen görüşlerini nasıl etkilediğine ilişkin istatistiksel çözümleme yapılmıştır.

Bulgular ve Yorum

İlköğretim okullarında görev yapmakta olup, araştırmaya dâhil olan 202 öğretmene ait kişisel veriler ve bunların yorumları Tablo-2’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan 202 öğretmenin çeşitli değişkenlere göre dağılımı incelendiğinde, bayan ve erkek öğretmen oranının birbirine yakın dağılım gösterdiği görülmektedir. Grubun görev durumuna bakıldığında, sınıf öğretmeni (1-5’inci sınıflar) ile branş öğretmenlerinin (6-8’inci sınıflar) hemen hemen eşit dağılım gösterdikleri görülmektedir. Sınıf öğretmenleri grubun % 53.0’ünü; branş öğretmenleri grubun % 47.0’sini oluşturmaktadır. Eğitim durumu ile ilgili veriler incelendiğinde, fakülte mezunu öğretmenlerin en yüksek katılımı (% 54.0); eğitim enstitüsü, fakülte ve lisansüstü branşlarına dâhil olmayıp bunların dışında bir mezuniyeti olan öğretmenlerin ise en düşük katılımı (% 10.4) gösterdiği görülmektedir. Kıdem değişkenine bakıldığında ise, en düşük katılımı % 9.9 oranıyla 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin; en yüksek katılımı % 22.3 oranı ile, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin gösterdiği görülmektedir.

Tablo-2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı

Öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerini insan kaynakları yönetiminde, yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmede ne kadar yeterli gördüklerine ilişkin veriler Tablo-3, Tablo-4 ve Tablo-5’te verilmiştir.

Tablo-3: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İKY İşlevlerinden Olan “Yetiştirme-Geliştirme”deki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Dağılımı

Tablo-3’teki verilere göre, araştırmaya katılan öğretmenler, “yetiştirme-geliştirme” boyutunda yer alan, Madde 2’deki, “*Personele mevzuat ve yasal düzenlemeler hakkında yeterli bilgi verir*” ifadesini kapsayan konularda okul müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin olumlu (\bar{X} =3.45); madde 5’teki “*Personelin geliştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim düzenler veya bu konuda yönlendirme yapar*” ifadesinin kapsadığı konularda ise okul müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin olumsuz algı geliştirmişlerdir (\bar{X} =2.76).

Verilere göre, öğretmenlerin gelişmesi konusunda okul yöneticilerinin yeterli düzeyde uygulama yapmaması ya da daha az çaba sarf etmeleri müdürlerin var olan durumu korumaya yönelik yöneticilik davranışı gösterdiklerine, mevzuat ve yasal düzenlemeler hakkında bilgilendirme konusunda oldukça yeterli olmaları da çalışanları çoğunlukla kurallara bağlı olarak yönettiklerine işaret etmektedir. Taş’ın (2000, 167) ve Akgün’ün (2001, 176-178) yaptığı araştırmalar da bunu destekler niteliktedir. Diğer taraftan, bu durum yönetici özellikleri ile ilişkili olmakla birlikte, mevzuatta yöneticilere bu konuda yeterli yetkinin verilmemesi ve eğitim etkinliklerinin çoğunlukla merkezden planlanmasından da kaynaklanabilir. Madde 6’daki “*Personelin kendilerini geliştirme çabalarını destekler*” ifadesinin aritmetik ortalamasının (\bar{X} =3.37) ikinci en yüksek düzeyde olması bunu destekler niteliktedir. Okul müdürleri, öğretmenlerin gelişmesi konusunda uygulamada yetersiz kalırken, çoğunlukla bu konuda onlara destek olmaktadır.

Tablo-4: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İKY İşlevlerinden Olan “Bütünleştirme”deki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Dağılımı

Tablo-4’teki verilere göre, araştırmaya katılan öğretmenler, “bütünleştirme” boyutunda yer alan, madde 9’daki, “*Karar ve uygulamalarda mevzuata uygun davranır*” ifadesini kapsayan konularda okul müdürlerini daha yeterli görmekteyler (X=4.06). Madde 11’deki “*Personel içinde yapıcı rekabet ortamı yaratır*” ifadesinin kapsadığı konularda okul müdürlerini yetersiz olarak (X=2.87) değerlendirmişlerdir.

Verilere incelendiğinde, okul müdürlerinin karar ve uygulamalarda mevzuata aşırı bağlı olarak hareket etmeleri onların durumsal uygulamalardan uzak olduğuna işaret etmektedir. Ancak, etkili bir okul müdürünün durumsal ve esnek bir yönetim anlayışıyla hareket etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Diğer taraftan, personel içinde yapıcı rekabet ortamı yaratmakta yetersiz kalınması öğretmenlerin performans düzeyleri üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Büyükdoğan’ın (2003, 55) araştırması, öğretmenler içerisinde yapıcı rekabet ortamı yaratarak gelişimlerinin sağlanması konusunda okul müdürlerinin yetersiz kalmalarını desteklemektedir. Böyle bir durum bilimsel gelişmelerin takip edilmesi ve eğitim-öğretim süreçlerine uygulanmasını zorlaştıracaktır. Okul müdürlerinin ödül veya cezanın objektif ölçülere göre verilmesinde yeterli olarak görülmemesi personelde bir güvensizlik duygusu yaratabilir. Diğer taraftan, okul müdürlerinin ödül ve ceza konusunda objektif davranmakta yetersiz (X=3.15) görülmesi durumu yükseltmelerde ve görevlendirmelerde kişisel ve mesleki yeterlikleri dikkate almada üçüncü sırada (X=3.46) yeterli görülmeleri çelişmektedir. Başka bir veriye göre de, yöneticiler öğretmenleri alınan kararlara yeterince katmamaktadırlar (X=3.24).

Tablo-5: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İKY İşlevlerinden Olan “Değerlendirme”deki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Dağılımı

Tablo-5’teki verilere göre, araştırmaya katılan öğretmenler, “değerlendirme” boyutunda yer alan, madde 25’teki “*Değerlendirmeyi sorunların giderilmesi ve personelin gelişmesi için kullanır*” ifadesini kapsayan konularda okul müdürlerini daha yeterli görmekteyler (X=3.43). Madde 23’te yer alan “*Değerlendirmeyi değerlendirilen kişi ile birlikte yapar*” ifadesinin kapsadığı konularda ise okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin olumsuz algı geliştirmişlerdir (X=2.52).

Verilere incelendiğinde, okul müdürlerinin değerlendirme boyutunda değerlendirmeyi sorunların giderilmesi için yapmalarının birinci sırada, denetimi başarıyı arttırmak amacıyla yapmalarının ikinci sırada yeterli görülmesi ilköğretim okullarında olumlu bir değerlendirme ve denetim uygulamasının yapıldığına işaret etmektedir. Ancak, müdürlerin değerlendirmeyi değerlendirilen kişiyle birlikte yapmakta ve öğretmenleri değerlendirme hakkında bilgilendirmekte yetersiz görülmelerine bakılarak, onların şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışından uzak ve bürokratik davranış sergiledikleri söylenebilir. Katılımlı yönetim, TKY ve takım çalışması gibi kavramların hayli geçerli olduğu günümüzde bürokratik yönetim anlayışının sorunları çözmekten uzak ve yönetici-personel iletişimi açısından da oldukça sakıncalı olduğu unutulmamalıdır.

İlköğretim okulu müdürlerinin İKY’ de, yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre t-Testi sonuçları Tablo-6’da verilmiştir.

Tablo-6: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İKY İşlevlerindeki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

İlköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında her üç boyut içinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur (Yetiştirme-Geliştirme [t=.156, p>0.05]; Bütünleştirme [t=.308, p>0.05];

Değerlendirme [$t=.956, p>0.05$]). Bu nedenle, ilköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete bakılmaksızın benzer olduğu yorumu yapılabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin insan kaynakları yönetiminde, yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin göreve göre t-testi sonuçları Tablo-7’de verilmiştir.

Tablo-7: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İKY İşlevlerindeki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Göreve Göre t-Testi Sonuçları

İlköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında görev değişkeni açısından her üç boyutta da anlamlı bir farklılık yoktur (Yetiştirme-Geliştirme [$t=.477, p>0.05$]; Bütünleştirme [$t=.998, p>0.05$]; Değerlendirme [$t=1.475, p>0.05$]). Tüm boyutlar için aradaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Görevin sınıf yada branş öğretmeni olması öğretmen görüşlerini etkilememektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin insan kaynakları yönetiminde, yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları, Tablo-8’de sunulmuştur.

Tablo-8: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İKY İşlevlerindeki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin görüşleri, yetiştirme-geliştirme [$F(3-198)=6.121, p<0.05$], bütünleştirme [$F(3-198)=4.874, p<0.05$] ve değerlendirme [$F(3-198)=3.645, p<0.05$] boyutları açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre, öğretmenlerin üç boyuta ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine bağlı olarak farklılaşmıştır.

Anlamlı farkların hangi mezuniyet grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları, her üç boyut içinde eğitim enstitüsü mezunları ile diğer diye tanımlanan mezuniyet grubuna giren ve hemen hemen hepsini eğitim ön lisans mezunlarının oluşturduğu öğretmenlerin algılarının farklılaştığını göstermiştir.

Betimsel veriler incelendiğinde, yetiştirme-geliştirme ($X=3.87$), bütünleştirme ($X=3.92$) ve değerlendirme ($X=3.68$) boyutlarında en yüksek algı puanı ortalamalarının diğer grubuna dâhil öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Bu veriye göre, diğer grubuna dâhil öğretmenlerin, okul yöneticilerini, İKY işlevlerini (yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme) yerine getirmede yeterli görmeye ilişkin algıları olumlulaşmaktadır denilebilir.

Bunun yanı sıra, yetiştirme-geliştirme boyunda eğitim enstitüsü ve fakülte mezunlarının ($X=2.96$), bütünleştirme boyutunda eğitim enstitüsü mezunlarının ($X=3.08$) ve değerlendirme boyutunda da fakülte mezunlarının ($X=2.94$) algıları diğer mezuniyet gruplarına oranla daha olumsuzdur. Yani, her üç boyut içinde okul müdürlerini diğer gruplara oranla daha yetersiz görmektedirler.

İlköğretim okulu müdürlerinin insan kaynakları yönetiminde, yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları, Tablo-9’da verilmiştir.

Tablo-9: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İKY İşlevlerindeki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin, yetiştirme-geliştirme boyutuyla ilgili görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(5-196)=2.505, p<0.05$]. Buna göre, öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algıları mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşmıştır.

Anlamli farklarin hangi kidem gruplari arasinda oldugunu belirlemek amaciyla yapilan Tukey-HSD coklu karstilarma testi sonuclari, yetistirme ve gelistirme boyutunda, 6-10 yillik ogretmenler ile 26 yil ve uzeri kideme sahip ogretmenlerin algilarinin farkli oldugunu gostermistir. Ilgili betimsel veriler incelendiginde, yetistirme-gelistirme boyutuyla ilgili olarak en yuksek algı puanı ortalamasının 26 yil ve uzeri kideme sahip ogretmenlerde olduğu gorulmektedir ($X=3.50$). Buna gore, meslekteki kidem yükseldikçe okul müdürlerinin insan kaynaklarını yetistirme ve gelistirmedeki etkililiklerine ilişkin ogretmen algilarinin olumlulastığı soylenebilir. Bu boyutta, yeterliliğe ilişkin en düşük algıya sahip ogretmenler 1-5 yil kideme sahip ogretmenlerdir ($X=2.88$).

Bütünlestirme boyutuna ilişkin kidem gruplari arasinda anlamlı farklar olmamasinin yanı sıra, bu boyutta en düşük algı puanı ortalamasının 16-20 yil kideme sahip ogretmenlerde ($X=3.08$), en yuksek algı puanı ortalamasının ise, 26 yil ve uzeri kideme sahip ogretmenlerde olduğu gorulmektedir ($X=3.59$).

Değerlendirme boyutuna bakıldığında ise, kidem gruplari arasinda anlamlı farklar yoktur. Bu boyuta ilişkin en yuksek algı puanı ortalaması 26 yil ve uzeri kidemi olan ogretmenlerde ($X=3.32$), en düşük algı puanı ortalaması ise 16-20 yil kideme sahip olan ogretmenlerde gorulmektedir ($X=2.87$).

Elde edilen veriler, kidem değişkenin yetistirme-gelistirme boyutu dışında anlamlı bir fark oluşturmadiğına işaret etmektedir. Bununla birlikte, 26 yil ve uzeri kideme sahip ogretmenler müdürleri her üç boyut için de diğer kidem gruplarına göre yeterli görmektedirler.

Sonuçlar

1. İlköğretim okulu müdürleri, yasal düzenlemeler ve mevzuat hakkında ogretmenleri yeterince bilgilendirmekte, bu konuda rehberlik etmekte ve ogretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda onlara yeterli desteği sağlamaktadırlar. Ancak bilimsel ve mesleki yayınlar hakkında bilgilendirme ve hizmet içi eğitim düzenleme ya da bu konuda ogretmenleri yönlendirmede ogretmenler tarafından yeterli olarak algılanmamaktadırlar.
2. Müdürler uygulamalarında genelde mevzuata uygun davranmakta, ogretmenlerin mesleki yeterliliklerini dikkate almakta ve takım çalışmasını desteklemektedirler. Diğer taraftan da, okul içi yapıcı rekabet ortamı yaratmakta, ogretmenleri alınan kararlara katmakta ve bir özendirme davranışı olan ödül ya da cezanın objektif ölçütlere göre verilmesinde yetersiz kalmaktadırlar.
3. İlköğretim okulu müdürleri, ogretmenleri değerlendirme konusunda değerlendirmenin sorunların giderilmesi ve mesleki gelişimin sağlanmasında kullanmada başarılı, değerlendirmeyi açık ve değerlendirilen kişiyle birlikte yapmada başarısız bulunmuşlardır.
4. Müdürlerin İKY işlevlerine ilişkin yeterlilikleri konusunda cinsiyet ve görev (sınıf ya da branş ogretmeni) açısından anlamlı farklar oluşmazken; cinsiyet açısından erkek ogretmenler, görev açısından da branş ogretmenleri müdürleri daha yeterli olarak algılanmaktadırlar.
5. İKY işlevlerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleri konusunda eğitim durumuna göre eğitim enstitüsü, eğitim fakültesi ve lisansüstü mezunları dışında kalıp diğer grubuna dâhil olan ogretmenler müdürleri öteki gruplara oranla daha yeterli olarak algılanmaktadırlar.
6. Kidem açısından bakıldığında ise, 26 yil ve uzeri kideme sahip ogretmenler müdürleri diğer kidem gruplarına göre yeterli görmektedirler. Yani mesleki kidem arttıkça müdürlerin İKY işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin algılar olumlulaşmaktadır.

Öneriler

1. İlköğretim okulu müdürleri, mesleki gelişim ile ilgili bilimsel yayınların tanıtılması ve hizmet içi eğitim düzenlenmesi ya da bu eğitimler konusunda yönlendirme yapma açısından daha olumlu bir rehberlik davranışı göstermelidirler.

2. Müdürler, okul içi olumlu rekabet ortamı yaratma, öğretmenleri karara katma ve ödül-cezanın adil uygulanması konusunda daha kabul edilebilir bir yönetim anlayışı sergilemelidirler. Adil verilen ödül ya da cezanın diğer öğretmenler üzerinde motive edici etkisi olduğu unutulmamalıdır.
3. Okul müdürleri öğretmenleri değerlendirirken, şeffaf ve onları bilgilendirici olmalı, değerlendirmeyi yaparken onlarla birlikte hareket etmelidirler.
4. İş programının yapılması sırasında öğretmenlerin görüş ve önerilerinin dikkate alınmasının rahat ve motive edici bir iş ortamı açısından önemli olduğu unutulmamalıdır.
5. Her şeyden önce okulun amaçlarına ulaşmada olumlu bir iletişim kurmanın gerekliliği unutulmamalı ve uygulamalarla ilgili öğretmen görüşlerine başvurulmalıdır.
6. İKY işlevlerini daha iyi uygulayabilme konusunda okul müdürlerinin eğitim ihtiyacı karşılanmalıdır.

Kaynakça

- AÇIKALIN, Aytaç (1999). **İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi**, Pegem Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- AKÇAY, Cengiz (1996). **Okul Yönetimi**, 72 Ofset Tesisleri, Ankara.
- AKGÜN, Nuri (2001). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bolu.
- ARMSTRONG, Michael (1994). **Improving Organizational Effectiveness**, Kogan Page, London.
- _____ (1992). **Human Resource Management: Strategy and Action**, Kogan Page, London.
- AYKAÇ, Burhan (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BOONE, Lois ve David KURTZ (1988). **Contemporary Business**, Dry Pres, Fifth Ed., USA.
- BÜYÜKDOĞAN, Birol (2003). **Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- CANMAN, Doğan (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara.
- ÇALIK, Temel (2003). **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- ÇELİKTEKİN, Mustafa (2001). *Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri*, **Eğitim ve Bilim**, Cilt:26, Sayı:19.
- ERKOÇ, Zafer (2000). *Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite*, **Human Resources**, 4/2. Mart-Nisan.
- FINDIKÇI, İlhami (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.
- KARASAR, Niyazi (1998). **Araştırmada Rapor Hazırlama**, Ankara Eğitim Danışmanlık LTD., Ankara.

KAYA, Yahya Kemal (1999). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Bilim Yayıncılık, Ankara.

KAYNAK ve Diğerleri (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276, İstanbul.

ÖZKARA, Belkis (1995). *Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü*, **IV. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul.

PALMER, Margaret ve Kenneth WINTERS (1993). **İnsan Kaynakları**, (çev: Doğan Şahiner), Rota Yayıncılık, İstanbul.

PEETIGREW, A ve R. WIPP (1991). **Managing Change For Competitive Success**, Blackwell. Oxford, London.

SABUNCUOğLU, Zeyyat (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, 1. Baskı, Bursa.

STARKEY, Ken ve Alan MCKINLAY (1993). **Strategy and The Human Resource Managemet**, Blackwell Publishers, London.

TAŞ, Ali (2000). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

TAYMAZ, Haydar (2000). **Okul Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.

ÜNAL, Semra (2000). *Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi*, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:146.

YÜKSEL, Öznur (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, 2. Baskı, Ankara.

THE COMPETENCIES OF PRINCIPALS IN PERFORMING THE FUNCTIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Cemal ÇALIK*

Ekrem Tuđrul ŞEHİTOğLU**

Abstract

The aim of this research is to determine and assess teachers' views about the competencies of primary school principals in performing the functions of human resource management. For this aim, firstly, a general conceptual framework on the importance of human resources in organizations and the management of human resources in educational organizations was presented. In the study, school principals' competencies related to human resource management were examined under three categories: a) training-development, b) integration, and c) assessment. Results indicated that although school principals supported teachers about their career and personal development, they did not have enough application on these issues and did not supply guidance for teachers properly. According to findings, it is seen that the primary school teachers in this study perceived school principals as unsuccessful at creating a positive competition environment among themselves and participating them into decision making processes. In addition, teachers' perceptions showed that school principals did not have a clear approach in assessing the performance of teachers. It is considered that a participative school climate based on a clear communication is necessary for using human resources effectively at schools.

Key Words: Human resource management, school principal, competency