

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAĞINI
GELİŞTİRME ROLLERİ
(İstanbul İli Kağıthane İlçesi Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mecit KARA

İstanbul

Haziran, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAĞINI
GELİŞTİRME ROLLERİ
(İstanbul İli Kağıthane İlçesi Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mecit KARA

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN

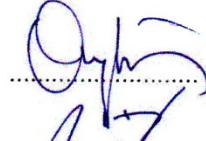
İstanbul

Haziran, 2018

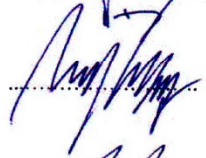
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN (Danışman)



Üye Dr. Öğr. Üyesi Bilal YILDIRIM



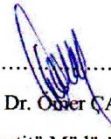
Üye Dr. Öğr. Üyesi Ahmet AVCI



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü



BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini (İstanbul İli Kağıthane İlçesi Örneği)” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Mecit KARA

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarının etkin ve verimli çalışmasını sağlayan en önemli unsur insan kaynağıdır. Bu nedenle eğitim kurumlarının ve yöneticilerinin insan kaynağını etkili ve verimli işletmesi beklenir. İnsan kaynağının yönetiminde ‘geliştirme’ faaliyetlerinin düzenli olarak yürütülmesi son derece önemlidir. İnsan kaynağını geliştirme konusunda sorumluluklarını yerine getiren yöneticiler, çalışanların gelişmelerini ve yetişmelerini sağlayarak eğitim-öğretimin kalitesini yükseltecektir. Okullarda çalışanların insan kaynağı olarak geliştirilmesi yönünde okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerinin bilimsel olarak araştırılması tez konusunun önemini artırmaktadır.

Tez çalışması süresince hiçbir zaman bilimsel katkılarını esirgemeyen, gerek veri analizinde gerekse literatür tarama ve analizi sürecindeki yardımları, tezimin her satırını tek tek okuyarak getirdiği yönlendirici eleştirileri ile beni güdüleyerek destek veren tez danışmanım Aytaç AÇIKALIN Prof. Dr.’ a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Özellikle tez çalışmamın başlangıcından bu yana her zaman karşılaştığım sıkıntıları aşmamda umudumu hep diri tutan, gerek yardımlarını gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili eşim Sevinç KARA ve biricik oğlum Arda Eymen KARA’ ya en derin sevgilerimi sunar, teşekkür ederim.

Ayrıca tez sürecinde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve her zaman gönülden yardım eden değerli dostlarım Metin KAYA ve Lokman MEŞE’ ye sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.

Son olarak tez çalışması sırasında değerli zamanlarından feragat ederek yardımlarını hiç esirgemeyen Serdar AKÇAY - Behice AKÇAY çiftine teşekkürlerimi sunarım.

Mecit KARA

İstanbul - 2018

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAĞINI GELİŞTİRME ROLLERİ (İstanbul İli, Kağıthane İlçesi Örneği)

Mecit KARA

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN

Haziran- 2018, 124 + xi sayfa

Bu çalışma okul yöneticilerinin insan kaynağı geliştirmelerine ilişkin rollerini gerçekleştirmelerine yönelik algılarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma tarama modeline göre sürdürülmüştür. Bu araştırmanın ölçek geliştirme aşamasındaki evreni 2017–2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Maltepe, Pendik ve Tuzla İlçelerinde bulunan okullarda çalışan yöneticilerdir. Bu genel evren içinden belirlenen okullarda çalışan 256 yönetici çalışma evrenini oluşturmuştur. Ölçeğin son uygulama aşamasında ise İstanbul ili Kağıthane ilçesindeki resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinin tümü evren olarak belirlenmiştir. Evrenin tamamına ulaşıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiş 276 yöneticinin tamamına ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu”, ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini Gerçekleştirme Düzeyini Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen bulgular şunlardır: Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, cinsiyet, kıdem, çalışılan okul türüne göre anlamlı farklılaştıkları, öğrenim durumu değişkenine göre ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Eğitim Yönetimi, İnsan Kaynağı, İnsan Kaynağı Geliştirme, Okul yöneticileri

ABSTRACT

SCHOOL ADMINISTRATORS'

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT ROLES

(Istanbul Province, Kağıthane District Example)

Mecit KARA

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN

June- 2018, 124 +xi Pages

The aim of this study is to determine the perception of school administrators regarding performing their roles in order to develop employees in schools as human resource. Research was carried out according to the scan model. The universe of this research at the stage of scale development are the administrators working in the schools of Maltepe, Pendik and Tuzla Districts in İstanbul throughout the 2017 – 2018 academic year. The 256 administrators in the schools which are determined within the general universe have created working universe. At the application stage of the scale, all school administrators, who served in schools in Istanbul Province, Kağıthane District, have been determined as the universe. As the complete set of the universe has been reached, sample determination has not been used, all of the 276 administrators have been accessed. In order to collect data in the research, "Personal Information Form" and "The Determination Scale of the Realizing Level of School Administrators' Human Resources Development Roles" developed by the researcher were used. Findings include the following:

The scale scores of administrators' human resources development roles who create the sample group are of differs meaningfully in terms of gender, seniority and the type of the school worked in, however, according to the variable of the education status, it was found that there is no meaningful difference.

Keywords: Education, Educational Management, Human Resources, Human Resources Development, School Administrators

İÇİNDEKİLER

Önsöz	iii
Özet	iv
Abstract	v
Tablolar Listesi	ix
Kısaltmalar Listesi	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	6
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar	7

İKİNCİ BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAĞINI GELİŞTİRME ROLLERİ	8
2.1. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini	8
2.2. Türkiye’de Eğitim Alanında İnsan Kaynağı Yönetiminin Tarihi Gelişim Süreci	10
2.3. Okul Yöneticilerinden Beklenen Liderlik Rollerini	11
2.3.1. Okul Yöneticisinin Öğretimsel Liderlik Rolü	11
2.3.2. Okul Yöneticisinin Dönüşümsel Liderlik Rolü	11
2.3.3. Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rolü	12
2.3.4. Okul Yöneticisinin Yönetimsel Liderlik Rolü	13
2.3.5. Okul Yöneticisinin Katılımcı Liderlik Rolü	13
2.3.6. Okul Yöneticisinin İletişimi Sağlayıcı Liderlik Rolü	14

2.3.7. Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Rolü	14
2.4. İnsan Kaynağı Yönetiminin İlkeleri	15
2.5. Okul Yöneticisinin Uyması Gereken Mesleki Değerler	16
2.6. Eğitimde İnsan Kaynağı Yönetiminin İşlevleri	17
2.6.1. İnsan Kaynağı Yönetiminin Stratejik Planlama İşlevi	17
2.6.2. İnsan Kaynağı Yönetiminin Kurumundaki ve Çevresindeki İnsan Kaynağının Korunması İşlevi	19
2.6.3. İnsan Kaynağı Yönetiminin Çözümleme-Belirleme İşlevi	20
2.6.4. İnsan Kaynağı Yönetiminin Bilgilendirme İşlevi	21
2.6.5. İnsan Kaynağı Yönetiminin Danışmanlık İşlevi	23
2.6.6. İnsan Kaynağı Yönetiminin Seçme İşlevi	25
2.6.7. İnsan Kaynağı Yönetiminin Bütünleştirme İşlevi	26
2.6.8. İnsan Kaynağı Yönetiminin Koruma İşlevi	28
2.6.9. İnsan Kaynağı Yönetiminin Ödeme İşlevi	30
2.6.10. İnsan Kaynağı Yönetiminin Ayırma İşlevi	32
2.6.11. İnsan Kaynağı Yönetiminin Mesleki Örgütlenme İşlevi	34
2.6.12. İnsan Kaynağı Yönetiminin Geliştirme İşlevi	35
3.1. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi	39
3.1.1. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gereken Motivasyon Çalışmaları	42
3.1.2. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gereken İş Başında Eğitim (Hizmet İçi Eğitim) Çalışmaları	47
3.1.3. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gereken İletişim Çalışmaları	52
3.1.4. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gereken Kişisel Gelişim Çalışmaları	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM	55
3.1. Araştırmanın Modeli	55
3.2. Evren ve Örneklem	55
3.3. Veri Toplama Araçları	56
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	56
3.3.2. Okul Yöneticilerinin İKG Rollerini Gerçekleştirme Düzeyini Belirleme Ölçeği.....	56
3.3.3. Ölçeğin Geliştirilmesi.....	56
3.4. Verilerin Toplanması.....	61
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	62
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR	63
4.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler	63
4.2. Okul Yöneticilerinin İKG Rollerini Gerçekleştirme Düzeyi	64
4.2.2. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İKG Rollerini	65
4.2.3. Yöneticilerin Görevlerine Göre İKG Rollerini	66
4.2.4. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre İKG Rollerini	67
4.2.5. Yöneticilerin Kıdem Durumlarına Göre İKG Rollerini	68
4.2.6. Yöneticilerin Yöneticilik Kıdem Durumlarına Göre İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini	70
4.2.7. Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini	73
BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA VE YORUM	75
5.1. Sonuç ve Tartışma	75
5.2. Öneriler	81
KAYNAKÇA	83
EKLER	96

TABLolar LİSTESİ

Tablo: 3.4.1. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilmesi	61
Tablo: 4.1.1 Demografik Özellikler	63
Tablo 4.2.1 Ölçeğin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Değerleri	64
Tablo 4.2.2.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Cinsiyet Faktörüne Göre t Testi Sonuçları	65
Tablo 4.2.3.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Görev Faktörüne Göre t Testi Sonuçları	66
Tablo 4.2.4.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Öğrenim Durumu Faktörüne Göre t Testi Sonuçları	67
Tablo 4.2.5.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Kıdem Durumu Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları	68
Tablo 4.2.5.1.1 Scheffe Testi Sonuçları	69
Tablo 4.2.6.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Yöneticilik Kıdem Durumu Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları	70
Tablo 4.2.6.1.1 Scheffe Testi Sonuçları	71
Tablo 4.2.7.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Çalıştıkları Okul Türü Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları	73
Tablo 4.2.7.1.1 Scheffe Testi Sonuçları	74
Tablo 3.3.4.1.1 Ölçek Toplam Verilerin Betimsel İstatistikleri	102
Tablo 3.3.4.1.2 Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları	103
Tablo 3.3.4.1.3 Maddelerin Z Puanları	104
Tablo 3.3.4.2.1 Madde Toplam Korelasyonları	106
Tablo 3.3.4.3.1 Alt %27 ve Üst %27 Grup Ortalamalarına Dayalı Madde Analizi Sonuçları	107
Tablo 3.3.4.3.2 KMO ve Bartletts Testi Sonuçları	109

Tablo 3.3.4.3.3	1. Aşama Faktör Analizi Sonuçları	109
Tablo 3.3.4.3.4	2. Aşama Faktör Analizi Sonuçları	111
Tablo 3.3.4.3.5	3. Aşama Faktör Analizi Sonuçları	112
Tablo 3.3.4.3.6	4. Aşama Faktör Analizi Sonuçları	113
Tablo 3.3.4.3.7	5. Aşama Faktör Analizi Sonuçları	114
Tablo 3.3.4.3.8	6. Aşama Faktör Analizine Göre Faktör Yükleri	115
Tablo 3.3.4.3.9	Faktörler Arası Korelasyon Matrisi	118



KISALTMALAR LİSTESİ

İK : İnsan Kaynağı

İKY : İnsan Kaynağı Yönetimi

İKG : İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

MEBBİS : Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri

YÖK : Yükseköğretim Kurumu

KPSS : Kamu Personeli Seçme Sınavı

DYS : Doküman Yönetim Sistemi

İSG : İş Sağlığı ve Güvenliği

HİE : Hizmet İçi Eğitim

SPSS : Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi (Statistical Package for the Social Sciences)

Akt. : Aktaran

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Yirmi Birinci Yüzyılda rekabet etme, ortaya çıkarılan ürünün kalitesini artırma ve sunulan hizmetin verimliliğini yükseltme gibi konular çok önemli bir hale gelmiştir. Bu hedefler doğrultusunda birçok kurum, çalışanlarını ön plana çıkartarak hizmet kalitesinin artacağını öngörmüş ve bu yolla başarıya ulaşmıştır. Özellikle özel sektörde rekabet ön planda olduğu için insana yatırım yapmanın önemi kavranmış ve buna göre adımlar atılmışlardır. Fakat kamu kurum ve kuruluşlarda rekabet asgari düzeyde olduğundan insana yatırım yapma noktasında çok ciddi bir kaygı gütmemişlerdir. Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör yatırımlarında insanın verimliliğinin artırılması, insan kaynağı (İK)'nı 'geliştirme' etkinliğinde yatmaktadır (Mercin, 2005). “Geliştirme, personelin kurumda ilk işe başladığı andan kurumdan ayrılıncaya kadar geçen sürede, en yüksek verimi alabilmek için yönetimce yapılan çabaların tümüdür” (Açıkalın, 2016). Bu manada İK geliştirme etkinliği tam anlamıyla yerine getirilen çalışan, her açıdan kuruma aidiyet duygusuyla, anlaşılma kaygısı yaşamadan ve değer görerek çalışacak ve performansını yükseltecektir.

Örgütlerin etkin ve verimli çalışmasını sağlayan asli unsur insan kaynağıdır. Bu yüzden hızla değişen dünyamızda örgütlerin ayakta kalması çalışanlarını etkili kullanmasına bağlıdır (Çalık & Şehitoğlu, 2006). Son dönemlerde Türkiye de özel sektör kuruluşları insan kaynağı yönetimi (İKY) kapsamında “geliştirme” faaliyetlerini içeren çağdaş atılımlar ve yatırımlar yapmışlardır. İK geliştirme faaliyetlerinin bazı kamu kuruluşlarının da özel sektör seviyesinde olmasa da uyguladıkları görülmektedir. Eğitim gibi hassas bir konuda verimliliğinin artırılması, öngörülen hedeflere ulaşılması için eğitim kurumlarının İK geliştirme üzerine bilimsel adımlar atması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının ve onların yöneticilerinin de İK'nı geliştirme üzerinde çaba harcaması önem arz etmektedir. Eğitim kurum yöneticilerinin İKY konusunda kendilerini geliştirmeleri, bu alanda yapılan çalışmaları takip etmeleri eğitimde kaliteyi arttıracak gibi çalışanın da iş verimini yükseltmesine katkı sağlayabilecektir.

1.1. Problem

Yirmi Birinci Yüzyılın ilk çeyreğinde temel eğitimden yükseköğrenime ve hatta yüksek lisans seviyesine kadar tüm eğitim örgütlerinin işlevleri, amaçları, vizyonları, misyonları değişmektedir (Argon & Özçelik, 2008; Töremen, 2002). Bu değişimler, örgütün verimliliğine ve etkinliğine yansıdığı için İK'nın geliştirilmesi giderek önem kazanmaktadır.

İnsan kaynağının geliştirilmesi, İKY'nin önemli ve öncelikli süreçlerinden biridir. İKY, toplumun her kesimini etkileyen karmaşık bir konudur. İK yönetimini etkileyen başlıca unsurlar olarak; iş gücü niteliği, insani ilişkiler, kanunlar, toplumsal ve teknolojik gelişmeler sayılabilir. İK'nın geliştirilmesinin temel amacı, çalışanların performansını artırarak örgüte ve kuruma azami faydanın sağlanmasıdır. İK geliştirme faaliyetleri, çalışılan kuruma ve çalışılan ortama göre değişiklikler gösterebilmektedir. Her örgütte, yapılan faaliyetlerden beklenen ortak sonuçlar şunlardır. 1. Çalışanların iş verimini artırıcı eylemlerin planlanması 2. Çalışanların üst mevkilerdeki işlere hazırlanması 3. Kurumun çalışandan beklediği davranış ile çalışanın göstermiş olduğu davranışlar arasındaki farkın belirlenmesi 4. Çalışanların gelişimlerine katkı sağlayacak işlerin yapılmasında uzman kişi veya kuruluşlarla işbirliği yapılması 5. Kurumda çalışanların gelişimini sağlayacak eğitim biriminin kurulması 6. Eğitim biriminin donatılması 7. Eğitim birimi tarafından elde edilen araştırma sonuçlarına uygun geliştirme programlarının hazırlanması olarak sıralanabilir (Açıkalın, 2016).

Örgütlerde İKG'yle, örgütün etkinliği ve verimliliğinin artması sağlanmaktadır. Bu sebeple örgütler İKG'ne önem vermektedirler (Mercin, 2005). Bu önem İK'nın gelişimi sağlamaya yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerine yansımaktadır. Eğitim örgütlerinde de İKG'ne yönelik hizmet içi eğitim etkinlikleri ve programları düzenlenmektedir (Aydın, 2016). Bu programların daha etkin sonuçlar verebilmesi için okul yöneticilerinin İKG'ye yönelik rollerinin önceden belirlenmesi gerekir. Bu roller bilgilendirme, danışmanlık, çözümlenme, personel seçme, yerleştirme, personel geliştirme, bütünleştirme, koruma, ödeme, ayırma gibi personel işlevlerine ilişkindir (Açıkalın, 2016).

Okul yöneticilerinin bu işlevler çerçevesinde personelini geliştirilmeye yönelik rolleri önemlidir (Çalık, Şehitoğlu, 2006). Okul yöneticilerinin personelini

geliştirmeye yönelik rollerin belirlenmesi, çözümlenmesi ve buna paralel iyileştirilip geliştirilmesi gerekir.

Okulun temel işlevlerinden birisi öğrenmeyi herkes için gerçekleştirmektir. Burada bahsedilen ‘herkes’ ifadesi içinde yer alan öğelerin öğrenci, öğretmen, veli, müdür, müdür yardımcıları ve yardımcı personeller olduğu söylenebilir. Aslında saydıklarımızın her biri okulun birer paydaşıdır. Bu paydaşların aralarında eğitim öğretimi geliştirme ve birbirlerini etkileme açısından sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticileri bu paydaşların arasındaki ilişkileri düzenlemesinde, adil ve katılımcı ortamın oluşmasında son derece önemli bir role sahiptir.

Türkiye’de 3.341.358 kişi Kamuda İstihdam Edilen Kamu Personeli (Memurlar, Sözleşmeliler, Hakimler ve Savcılar, Öğretim Elemanları, Sürekli İşçiler, Geçici Personel (4/C) ve Geçici İşçiler dahil olmak üzere) olarak görev yapmaktadır. Bu kamu personelinin 1.100.237’si MEB’de görev yapmaktadır. MEB ‘de görev yapan kamu personelinin 111.006’sı yardımcı personel, 989.231 kamu görevlisi ise öğretmendir. Resmi okullarda görevli öğretmen sayısı 868.269, özel okullarda görevli öğretmen sayısı 120.962’dir. Bu öğretmenler ve yardımcı hizmetlerde görevli memurlar 53.098 okulda hizmet vermektedirler (DPB, 2017). Bu verilerden anlaşılacağı üzere her okul, insan kaynağı ve birikiminin olduğu yerdir. İnsan kaynağının bu kadar yoğun olduğu okullarda görev yapanların geliştirilmesi eğitimin kalitesini artıracaktır. Okullarda genellikle gözlemlendiği üzere İK’nın geliştirilmesi üzerine pek fazla çalışma mevcut değildir. Bu noktada okul yöneticilerine çalıştığı kurumlarda İK’nı geliştirme hususunda önemli görevler düşmektedir. Okul yöneticileri okuluna yön veren kişilerdir. Çalışanlarının gelişimini desteklemeyen bir okul yöneticisinin başarıya ulaşması ise zordur.

Okul yöneticileri, öğrenmelerin istendik yönde değişebilmesi için etrafındaki kaynakları ortaya çıkaran ve bulduğu bu kaynaklarla öğrenmeyi kolaylaştırıcı ortamlar hazırlayan tüm bu süreçlere liderlik eden kişilerdir (Şişman, 2009). Günümüzde öğretmene, öğrenciye hatta velilere bile gerekli ortamı sağlayamayan, uygun materyalleri kullanamayan bir okul yöneticisinin eğitim ve öğretimde lider olması beklenemez. Okul yöneticileri, çevreden eğitim ve öğretim süreçleri ve İK ile ilgili yapılan en son araştırmaları, uygulamaları, kaynakları ve araç-gereçleri sağlayan

kişilerdir (Morrison, 2007; Usdan, 2000). Bu nedenle okul yöneticileri eğitim süreçlerini, İK yönetimindeki değişimleri ve gelişimleri iyi takip etmelidir.

İKG'si açısından okul yöneticilerin liderlik davranışları önemlidir. Yirmi Birinci Yüzyıl okul yöneticilerinden eğitimsel liderlik rollerinin, etrafındaki çalışanlara liderlik eden, kendi kendine öğrenen toplumlar oluşturan, kurumun vizyonunu geliştiren ve iletişim gibi önemli bir takım yeterlilikleri barındırması beklenmektedir. Çünkü okul yöneticilerinin tüm bu rollerinin tarihsel süreçte her zaman farklılaşmış olduğu ve okulun da önüne geçtiği görülmüştür (Degenhardt, 2006). Okul yöneticileri sürekli gelişen ve değişen dünyada tam anlamıyla lider olabilmeli, görüşünü geliştirici çalışmalar yapabilmelidir. Hem çalışanlarına hem de topluma yön verebilecek donanıma sahip olmalıdır. Etkin ve yetkin bir okul yöneticisi; öğretmeni, öğrenciyi ve onların birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkiler sonucu oluşan duygularını anlayan, buna göre rehberlik edebilen lider kişidir (Trail, 2000). Bu sebepten ötürü Salazar (2007) hızla değişen ve gelişen dünyada öğretmen ve öğrencilerin de ilgi, ihtiyaç ve istekleri de değişmekte olup okul yöneticilerin bu isteklere cevap verebilecek yeterlilikte kendilerini geliştirmeleri, yaşam boyu sürekli öğrenme faaliyeti içerisinde bulunmaları gerektiğini vurgulamıştır. Mevcut okul yönetimi sistemlerinde “emir-komuta” benzeri yönetsel uygulamaların çalışan üzerinde herhangi bir anlam ifade etmediği görülmektedir. Bu tür yönetsel anlayışlar yerine üzerindeki yetkiyi astlarına dağıtan, değişimin önünü açan ve yapılandırmacı yaklaşım tarzını benimseyerek liderlik özellikleri gösterebilen yönetsel uygulamaların başarılı olduğu görülmektedir (Hale ve Moorman, 2003). Emri altında bulunan astlarına yetkilerini devretmeyen okul yöneticileri klasik tarzda yönetimi tercih etmektedirler. Oysa gelişmenin anahtarı olan değişimin önünün açılması kurumun ve tüm çalışanların menfaatinde. Modern eğitim sistemine ayak uyduramayan bir okul iyi bir eğitim kurumu olamaz. Okul yöneticisi tabi ki gerekli uyarıları yapıp görev de verecek. Ama bu yönlendirme ve düzeltmelerin yanında sorumluluk da verecek ki çalışanlarının geliştirilmelerinin önü açılabilir ve eğitim kalitesi yükseltilebilir.

Okul yöneticilerinin, çalışanlarının gelişmesindeki rolleri üzerine yapılan araştırmalarda, yöneticilerin rollerindeki değişimlerinin en çok kurum içi otorite tesis edilmesinde, sorumluluk vermede, öğretim programları oluşturma ve bu programların uygulamalarının geliştirilmesinde, maddi konularda, çalışanlarını değerlendirmesinde,

okulla ilgili politikaların oluşturulmasında ve çalışanların alınacak kararlara katılmasında olduğu görülmektedir (Balyer, 2012). Otoritenin sağlanmasında yetkilerin astlara dağıtılması ile öğretmene sorumluluk verilmesi yardımcı olabilir. Okul yöneticilerinin finansal konularda çevresinde bulunan kurum ve kuruluşlarla iletişime geçerek okuluna destek sağlaması okulun çalışma atmosferini olumlu yönde etkileyecek bir başka unsurdur. Okul yöneticilerinin sadece merkeziyetçi bir yapı ile devletten kaynak beklemesi doğru değildir. İyi bir okul yöneticisi kendi kaynağını kendi yaratır. Ancak buradan da okul yöneticisi çeşitli ticari faaliyetlere girişin anlamı çıkarılmamalıdır. Maddi konularda olduğu gibi İK'nın kuruma kazandırılmasında da okul müdürü başarılı öğretmenlerin okulunu tercih etmesi için gerekli ortamın yaratılmasını sağlamalıdır. Okul müdürünün İK'na bakışı öğretmenlerin o okula yönelimlerini arttırır.

İnsan kaynağının gelişimi açısından okul yöneticilerinin öz yönetim davranışları önemlidir. Okul yöneticilerinin çalışanlarını yönetmeden önce kendi kendilerini yönetebilmeyi öğrenmeleri gerektiği, bu yönetimlerle okul yöneticiliği rollerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Matters,2005). Okul yöneticisinin belli bir çalışma planının olması gerekmektedir. Bu çalışma planına göre eşgüdümlü bir şekilde okulu yönetmelidir. Eğitime yön veren bir okul yöneticisi kendini eğitimsel açıdan da sorgulamalı hangi konularda eksiği varsa o konuda ve o alanda tamamlayıcı çalışmaların içinde olmalıdır. Böylelikle öğretmenlerine daha rahat rehberlik edebilir. İhtiyaçları daha iyi belirleyip gereken tedbirleri alma konusunda yapıcı bir çalışma başlatabilir. İyi bir okul yöneticisi kendisini insan ve insanlık üzerinde yetkinleştirmelidir.

Okuldaki insan kaynağının gelişimi açısından yöneticilerin çalışanlarının üzerindeki motivasyonu ile ilgili rolleri önemlidir. Yirmi Birinci Yüzyılda okul yöneticileri, motivasyonları azalmış bir şekilde okula gelen öğretmen ve öğrencileri motive ederek öğrenme faaliyetinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaları ve yönetimsel açıdan bakıldığında iyi ve kaliteli bir okul ortamını oluşturabilecek faaliyetler yapması beklenmektedir (Grogan ve Andrews, 2002; Salazar, 2007; Hess ve Kelly, 2005).

Yirmi Birinci Yüzyılda çalışan dışında tüm kaynaklar satın alınabilmekte veya çeşitli yollar ile tedarik edilebilmektedir. En zor elde edilen ve en pahalıya mal olan kaynak ise insan kaynağıdır. Okullar insan ilişkilerin birebir ve en yoğun yaşandığı yerlerdir. Okullarda insan kaynağının yönetilmesi, ancak bu alanda gerekli bilgi ve beceriye sahip yöneticilerle mümkündür. Okullarda İKG'sinde okul yöneticilerinin üzerine düşen rollerin belirlenmesi, eksikliklerin tespit edilmesi ve bu tespitler ışığında gereken çözüm önerilerinin üretilmesi adına, incelenmesi gereken önemli bir konu olarak görülmektedir. Yapılan literatür taramasında okullarda insan kaynağı geliştirilmesine yönelik, personel geliştirme ve çalışanların motivasyonunu artırılması konularının yeterince araştırılmadığı görülmüştür. Buna karşılık İstanbul ili Kağıthane ilçesinde çalışan okul yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini gerçekleştirme düzeyleri araştırılmıştır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, okullarda insan kaynağının geliştirilmesi yönünde okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemektir. Bu amaçla okul yöneticilerine uygulanan 'Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini Gerçekleştirme Düzeyini Belirleme Ölçeğı'nden toplanan veriler analiz edilmiştir.

1.3. Araştırmanın Önem

Okul yöneticilerinin kurumlarında çalışan öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimlerini sağlamaları önemlidir. Bilgi, beceri ve yeterliliğı artan personelin üretkenliğı de artar. Bu çalışma okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme rollerinin belirlenmesi ve mevcut durumun tespit edilmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışmanın okul yöneticisi eğitim programlarının geliştirilmesine katkı sağlaması açısından da önem arz ettiğı görülmektedir.

Bu araştırmada eğitim kurumlarında bulunan yöneticilerin İK'nı geliştirmedeki rollerinin ortaya konulabilmesi, sonuçların çıkarılması ve önerilerin geliştirilebilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirilmesine yönelik literatüre katkı sağlaması açısından önemsenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılı içinde İstanbul ili Kağıthane ilçesinde görev yapan 76 okul müdürü ve 200 müdür yardımcısının görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma ilkökul, ortaokul ve lise okul türleri ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Çalışan/personel : Okullarda çalışan öğretmen, hizmetli, kantin çalışanları, servis görevlileri

Okul Yöneticileri : Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı

İKİNCİ BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAĞINI GELİŞTİRME ROLLERİ

2.1. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağı Geliştirme Rollerini

Eğitim, yaşadığımız toplumun şekillendirilmesinde rol oynayan en önemli unsurların başında gelmektedir. Eğitim de toplumu şekillendirme rolünü ancak okullar aracılığıyla yerine getirebilmektedir. Okullar, toplumsal yapının şekillendirilmesinde ve dönüştürülmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle okulların etkililiğinin azalacağı düşünülse de tam tersine okulların insan üzerindeki etkililiği artmıştır. Çevresindeki iletişim araçlarından veya teknolojik kaynaklardan bilgiye ulaşarak okula gelen öğrencileri yönlendirmek, onlara rehberlik etmek okulun en önemli görevleri arasındadır. Öğrencinin çevresinde öğrendiği bilgileri öğretmeni aracılığıyla okulun amacına uygun kullanması, yorumlaması, gereksiz bilgileri ayıklaması, öğretmenin ve okul yöneticilerinin rehberliğiyle mümkün olmaktadır. Okulun görevlerinin değişmesi, bireylerin özelliklerindeki değişmesi için birçok bileşenin bütünleşmesi gerekir. Bunu da en iyi anlatan kavram ‘‘sistem’’ kavramıdır (Bayrak, 2005).

Sistem, bir takım alt parçaların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu ve birbirinden bağımsız hareket etmediği, daha büyük sistemlerin parçası olan; bu sistemlere hizmet eden ve fonksiyonlarda bulunan bütünün adıdır. Eğitim sistemini anlatırken kullandığımız kilit kavramlardan bir tanesi de okuldur (Bursalıoğlu, 2015). Okulları sistem olarak açıklayabilmek için örgütsel özelliklerinden bahsetmemiz gerekmektedir. Örgüt, önceden belirlenen kazanımlara ulaşabilmek için bir araya gelen insanların aldıkları girdileri hedeflerine ulaşmak için kullandığı ve sonunda da etraflarına faydalı ürünleri sunan yapılar olarak tarif edebiliriz (Aydın, 1994). Okulda çalışan tüm paydaşların her birinin ayrı ayrı amaçları olsa da okulun ulaşmaya çalıştığı hedefler doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur. Eğer örgüt hedeflerine ulaşmada yetersiz veya başarısız kalırsa bu örgütün varlığını devam ettirmesi beklenemez.

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulaması olarak anılan okul yönetimi (Taymaz, 2005), okulu kararların alındığı ve uygulandığı bir yer olarak görmektedir. Okulda bulunan insan kaynağını ve diğer tüm kaynakların belirli bir amaca ulaşmak

için yönlendirilmesi, belli bir ahenk içerisinde kullanılması süreçlerine okul yönetimi denmektedir. Okul yönetiminin en önemli amacı öğrenci ve çalışanlarının bilgi beceri ve motivasyonunu en üst seviyeye çıkararak mutlu bireyler olabilmesini sağlamaktır (Bayrak, 2005). Okul yönetimini diğer sektörlerin yönetim kadrolarından ayıran özelliği çalışanlarının büyük bir kısmının mesleğinde uzman olmasıdır (Bursalıoğlu, 2015). Bir okul yöneticisinin çalışanları arasında kendisinden daha donanımlı öğretmenlerle karşılaşması olasıdır. Okul yönetiminin bu personeli okulun hedeflerine ulaşmak için motive etmesi, yönlendirmesi ve organize etmesi zorlaşabilir. Kendinden daha uzman bir kadroyla çalışan okul yöneticisinin çatışmalar yaşaması kaçınılmaz olabilir (Bayrak, 1996). Öğretmenler veya uzman kişiler okul yönetiminden kendilerini daha donanımlı gördüklerinde bağımsız hareket etmek isterler. Bu istekleri de okulda kargaşaya neden olabilir. Böyle bir durumda daha demokratik bir yaklaşımla okuldaki çalışanların yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkar (Aytaç, 2000).

Okul yöneticisi elindeki İK'nı ve diğer tüm imkânları yasal yetkileri çerçevesinde kullanarak okulun amaçları doğrultusunda sisteme sevk eden kişidir. Okul yöneticisi denildiği zaman sadece okulun müdürü anlaşılmalı müdür yardımcıları da okul yöneticisi olarak saymalıyız (Bayrak,1996). Okul yöneticilerinin yasal güçleri tek başına yeterli değildir. Yasal güçlerinin yanında teknik, kültürel ve kurumsal güçlerinin de olması ve bunları etkin kullanması gerekmektedir. Teknik gücü, işlerini önceden planlaması ve zamanını en iyi şekilde kullanması, kültürel gücü, çevresiyle etkili ve verimli iletişim kurması, kurumsal gücü de, eğitim öğretim ile ilgili mevzuat işleyiş gibi özetlenebilir (Erdoğan, 2004).

“Rol, bireyin üyesi bulunduğu kümenin etkinliği sırasında benimsediği davranış özellikleridir” (TDK, 2017). Okul yöneticilerinin oynaması gereken roller değişmekte ve çeşitlenmektedir. Okul yöneticilerinin rollerinin değişmesinde üzerinde çevrenin etkisi vardır. Eğitim alanında yapılan yasal değişiklikler, okulun maddi kaynaklarındaki artış okul yöneticilerinin etki alanını artırmaktadır. Okulu yönetirken elindeki kaynakları en etkili şekilde kullanabilecek yeterlilikte kendini geliştirmesi farklı roller üstlenmesi beklenmektedir. Okul yöneticileri okulunu vizyonunu geliştirmede öncü olmalı, çalışanlarına rehberlik eden, sosyal, eğitim ve öğretimde liderlik edebilmelidir (Kelly, 2003).

Bilgi çağının okul yöneticileri olabilmek için geçmişten gelen statükocu, geleneksel sadece yasa ve mevzuatları uygulayan anlayıştan uzaklaşmak gerekmektedir. Okul yöneticisi hızla değişen dünyada okulunun misyonunu ve vizyonunu okul çalışanlarıyla belirleyerek, okulda işbirliği ortamı oluşturmalı ve okul iklimi yaratmalıdır. Günümüzün yöneticilerinin okulunu birer öğrenen örgüt şeklinde düzenlemesi ve idare etmesi gerekmektedir (Okutan, 2003).

2.2. Türkiye’de Eğitim Alanında İnsan Kaynağı Yönetiminin Tarihi Gelişim Süreci :

Milli Eğitim bakanlığının İnsan Kaynağı Yönetimiyle ilgili tarihi sürecine bakacak olursak bakanlığın şu anki İnsan Kaynağını Yönetme sürecinin daha iyi anlayabiliriz (Açıkalin, 2016).

Osmanlı İmparatorluğu zamanında 1894 yılında ‘**Sicili Ahval Şubesi**’ adı altında Mektebi Kaleme bağlı olarak kuruldu. 1908 yılında ‘**Sicil Müdürlüğü**’ olarak adı değişmiştir. 1928 yılında ‘ **Sicil ve Memur Dairesi** ‘ olarak görülmektedir. 22.06.1933 yılında 2287 sayılı ‘ Maarif Vekâleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkındaki Kanunla ‘ sicil ve memur dairesi ‘ **Zat İşleri Müdürlüğü** ‘ adını alarak yeniden teşkilatlanmıştır. 28.11.1960 tarih ve 17666 sayılı bakanlık onaylı zat işleri müdürlüğünün 02.07.1962 tarihli ve 58 sayılı kanunla ‘ **Özlük İşleri Genel Müdürlüğü** ‘ adını almıştır. Özlük işleri genel müdürlüğünün 179 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Gençlik ve Spor Bakanlığı Kuruluşu ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 26. Maddesinde ‘ **Personel Genel Müdürlüğü** ‘ olarak adı değişmiştir. 12.05.1992 tarih ve 21226 sayılı resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 20.04.1992 tarih ve 3797 sayılı kanunda yardımcı birimler adı altında ‘ **Personel Genel Müdürlüğü** ‘ olarak devam etmiş olup görev tanımları yeniden düzenlenmiştir. 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile ‘ İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’ne dönüştürülmüştür (M.E.B Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kabul Tarihi : 25.08.2011, Resmi Gazete Yayın Tarihi 14.09.2011).

2.3. Okul Yöneticilerinden Beklenen Liderlik Rollerini:

Okul yöneticilerinden beklenen rolleri yedi başlıkta toplayabiliriz. Bunlar **etik, eğitimsel, kültürel, dönüşümsel, yönetsel, katılımcı ve iletişimi sağlayıcı rolü** olarak sayabiliriz.

2.3.1. Okul Yöneticisinin Öğretimsel Liderlik Rolü:

Eğitimsel ve öğretimsel liderlik okul yöneticileri, öğretmenler ve denetmenlerin okuldaki öğrenci ve çalışanları ile okulla ilgili durumları etkileme gücü ve davranışı olarak tanımlayabiliriz (Şişman, 2011).

Etkili bir yöneticisi çalışanlarına karşı gerek ders denetimlerinde gerek günlük iş yaşamında formal veya informal önerilerde bulunmalıdır. Yapacağı öneriler öğretmeni tehdit eder nitelikte, gereksiz ve rencide edici olmamalı, aksine öğretmenin güçlü olan yanlarını ön plana çıkaran, destekleyen, cesaretlendiren ve mesleğine katkı sağlayan önerilerden oluşmalıdır. Sınıflarda yapmış olduğu denetimler esnasında gördüğü eksiklikleri uygun bir dille öğretmene bildirmelidir. Bu geri bildirim öğretmeni motive edici olmalıdır. İyi bir yönetici öğretmenlere mesleği ile ilgili her türlü konuda danışmanlık yapabilecek donanıma sahip olmalıdır. Okul içerisinde öğretmenin yaptığı güzel işleri, etkinlikleri, projeleri okul yöneticisi takip etmeli ve takdir etmelidir. Böylece öğretmen, yaptığı çalışmaların boşa gittiği hissine kapılmaz. Yeni projeler üretmek için daha istekli davranır (Blase ve Blase, 2002). Öğretmenin mesleki gelişimine profesyonelce katkı sağlaması, öğretmeni değerlendirirken ki amacının öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlaması ve öğretmenin sınıf içindeki eğitim-öğretim faaliyetleri hakkında kendisine dönütler vermesi öğretimsel liderliğinin karakteristik özelliklerindedir (Özden, 2008).

2.3.2. Okul Yöneticisinin Dönüşümsel Liderlik Rolü:

Dönüşümcü liderlik, kendisinden beklenen görevlerinin fazlasını yaparak kendine meslektaşına ve çevresine karşı olumlu izlenimler bırakan, izleyenlerin fikirlerini zenginleştiren bir liderlik türüdür. Bu liderlikte değişimleri destekleme, ön plana çıkarma ve ortak değerler oluşturma hedefi vardır. Okulda değişiminin köklü bir şekilde yapılabilmesi için kullanılır (Çelik, 2000).

Dönüşümcü liderlikte yetkiyi elinde bulunduran yöneticinin bu yetki ve liderliğinin gerektirdiği işlevleri astlarına aktarma vardır. Bunu yaparak kendi çıkarlarından daha fazla astlarının kurumlarına faydalı olacağına inanırlar. (Bridge, 2003). Dönüşümcü liderler İKG için çalışanları kendi beklenti ve düşüncesinden daha fazlasını yapmaları yönünde motive eder. Yöneticiler çalışanların yüksek performans gerçekleştirebileceklerine ve bunun neticesinde de kuruma bağlılık ve iş doyumlarının artacağını bilirler. Dolayısıyla çalışanların kişisel gelişimlerini takip ederek onların kendi potansiyellerini geliştirmelerine olanak tanırırlar (Bass ve Riggio, 2006; Akt. Turan ve Bektaş, 2014). İKG’nde dönüşümcü liderler, çalışanların yaptıkları işlerin sonuçlarından haberdar olup daha bilinçli hareket etmelerinde, okulun veya içerisinde bulunduğu örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlarının kendi amaçlarından daha önemli olduğuna inandırmada, kendi ihtiyaçlarını karşılamada motive edici ve dönüşümcü bir rol oynarlar (Yukl, 2010).

2.3.3. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rolü:

Okullarda farklı özelliklere sahip insanlar bulunmaktadır. Bu insanların aynı amaç etrafında toplanması bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu birlikteliği sağlayabilmek için ortak semboller geliştirmek ve okul kültürünü oluşturmak gerekmektedir. Bu sembollerini oluşturmak okul yöneticilerinin görevidir. Bu sembollerini törenler, konuşmalar, toplantılar, afişler, resimler vb. oluşturmaktadır (Hesapçioğlu ve Balyer, 2009).

İKG için okul kültürünün oluşması gerekmektedir. Okul kültürünün oluşmasında okul yöneticilerinin okul içerisinde paydaşlarla aynı fikirlerde buluşabilmesi, kültürel etkinlikler ve organizasyonlar yapabilmesi, okulda yazılı olan veya olmayan tüm kurallara uyumu sağlaması, çalışanların arasındaki ilişkilerde dengeyi sağlaması, çalışanlarına ve insanlara tebessüm etmesi ve paydaşlarına ismiyle seslenebilmesi gibi birçok etkinliklerde bulunması gerekmektedir (Taymaz, 2005). Okul kültürünün oluşmasında yönetici insani vasıflarını korumalı, birlikteliği geliştirici çalışmalar yapabilmeli ve sağlıklı bir okul ortamı oluşturabilmelidir. Bunlar yapıldığında okul ortamında bulunan çalışanların gelişimine olumlu katkı sağlanmış olur. Okul kültürü oluşmuş bir kurumda çalışan insanlar okula uyum konusunda zorlanmayacaktır. İlk defa bir kuruma atanan öğretmen veya çalışan, atmosferin olumlu havasını tenefüs ettiği anda kendini okula adapte etmekte zorlanmayacaktır. Okullarda öğretmen

sirkülasyonunun fazla olması okul kültürünün oluşmasında en büyük engeldir. Ancak iyi bir yönetici alacağı tedbirlerle bu durumun üstesinden gelebilmelidir.

2.3.4. Okul Yöneticisinin Yönetimsel Liderlik Rolü:

Okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için sadece eğitim-öğretimle değil okulun diğer yönetimsel işlerini de yerine getirmesi gerekmektedir (Sharp ve Walter, 2003). Lider ile yönetici arasında önemli farklar bulunmaktadır (Bennis, 2016).

Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar:

YÖNETİCİ	LİDER
İdare eder	Yenilik yapar.
Geçmişini kopya eder.	Orijinal işler yapar.
Mevcut durumu korur.	Mevcut durumu geliştirmeye çalışır.
Sistem üzerinde yoğunlaşır.	İnsanı merkeze alır.
Kontrol önemlidir.	Güven aşılar.
Kısa vadede planlamalar yapar.	Uzun vadeli planlamalar yapar.
Kar zarar bağlamında düşünür.	İnsanların ufuklarını geliştiricidir.
Olanı taklit eder.	Yeni ürünler oluşturur.
Statükoculuğu kabullenir.	Statükoyu kabullenmez
İşleri doğru yapmaya çalışır.	Doğru olan işlerin yapılmasını sağlar.

Okulun tüm insan kaynakları ile maddi ve manevi imkânlarının etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İyi bir okul yöneticisi tüm kaynakları okulun gelişmesinde en verimli bir şekilde kullanmasını bilen ve kullanabilen kişidir.

2.3.5. Okul Yöneticisinin Katılımcı Liderlik Rolü:

Okul yöneticilerinin katılımcı liderlik rolleri ile demokratik liderlik rolleri birbirine benzerdir. Bu tarz liderler yapacakları tüm işlerde astlarından fikirler alırlar. Astları ise yöneticilere sürekli yeni fikirler sunma eğilimindedirler (Eren, 2003). Katılımcı liderler; okulun vizyon ve hedeflerine ulaşmaya çalışırlar, hata yapmaktan korkmazlar, risk alabilirler, başarısızlığın sorumluluğunu üstlenir başarılarında ise astlarıyla paylaşımında bulunurlar, rekabet etmekten ve engelleri aşmaktan korkmazlar (Evenson, 2007).

Demokratik liderliğin önemli sakıncası, alınacak kararların önemli olup olmadığına bakılmaksızın bir süreç içerisinde işlemeden kaynaklanan zaman kayıplarının oluşmasıdır. Bazen gruplar büyük olduğunda karar almak hem maliyetli hem de anlaşmazlık neticesinde zorlaşabilmektedir. Herkesin konuyla ilgili fikir sunmasını istemek uzman olmayan kişilerinde yanlış bilgi vermesine veya zor duruma düşmesine neden olabilir (Eren, 2003).

2.3.6. Okul Yöneticisinin İletişimi Sağlayıcı Liderlik Rolü:

İletişim, duygularımızın, bilgilerimizin ve düşüncelerimizin paylaşılması ve bu paylaşım sonucunda karşımızdaki kişi veya grubu etkilemeye yönelik yapılan eylem olarak tanımlayabiliriz (Gürüz ve Eğinli, 2011). Okulda etkili bir okul kültürü oluşturmak için okul yöneticilerin çalışanlarını desteklemeleri, çalışanlarının mesleki gelişimlerini sağlamak için eğitimler vermeleri, tüm fikirlere açık, iletişim becerileri yüksek ve diğer insanlarla işbirliği içerisinde çalışabilecek özelliklere sahip olması gerekir. Buradan yola çıkarak okulunda etkili bir okul yöneticisi olmak isteyenlerin okul kültürünü tesis etmesi, çalışanlarını karar alma sürecine dâhil etmesi ve iletişim içerisinde olması beklenmektedir. Okul yöneticisinin etkili bir iletişim becerisine sahip olması için okul yöneticileri sürekli iletişim becerilerini geliştirecek adımlar atmalı, iletişimi engelleyici davranış ve uygulamalardan kaçınmalıdır. Okul yöneticisi İKG'si yönünde çalışanlarına yönelik iletişim becerilerini geliştirici seminerler düzenlemelidir. Çalışanların iletişim becerilerini yükseltmek için hizmet içi eğitimler düzenlemeli veya yönlendirmelidir. Üniversitelerle işbirliği yaparak öğretmen yetiştiren bölümlerdeki iletişim derslerinin ve becerilerinin kazandırılmasına yönelik uygulamalara ağırlık verecek adımlar atmalıdır (Birekul, 2016).

2.3.7. Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Rolü:

Etik, insanın davranışlarını sergilerken kullanmış olduğu ahlaki değerlerin tümüdür. Etik, insanın bir olay karşısında neyin doğru, neyin yanlış olduğuna karar verirken kullandığı kriterlerdir (Öztürk, 2009). Etiğin en önemli amacı, insanları ahlaki açıdan bilgilendirerek keyfi ahlaki davranış sergilemeyip tam tersine her durumdan ahlaki değerlerimizden vazgeçmememiz gerektiğini gösterebilmesidir (Yatkin, 2008). Yöneticilik süresince çalışanına adil davranan, doğru ve yanlış ayırt eden, dürüst olan ve her zaman insanlara iyilik yapmaya çalışan kişilere etik lider deriz (Daft,2008).

Değişen dünya da sadece örgütler değil, örgütleri yönetenlerde değişmektedir. Okullarda etik kuralların oluşturulması gerekmektedir. Okullar çağın gereksinimlerini karşılayacak yeni etik kuralları oluşturmak ve bu kuralları uygulama zorunluluğu bulunmaktadır (Coşkun, 2012). Etik liderlik gösteren yöneticiler okullarındaki öğretmenleri ve tüm çalışanları merkeze alır. Çatışma ortamını ortadan kaldırır. Herkesin kendisine rahatlıkla ulaşım iletişim kurabileceği bir yapı oluşturur. Okulun işleyişine katkı sağlayacak uygulamalar yaparak engelleri ortadan kaldırır. Ayrıca okul yöneticileri etik liderlik vasıflarıyla okulda çalışanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabildiği ortamlar oluşturur. Böylece karşılıklı güven ve iletişim tesis edilmiş olur (Yılmaz, 2006).

2.4. İnsan Kaynağı Yönetiminin İlkeleri

İnsan kaynağı yöneticisine kararlarında, uygulamalarında ve eylemlerinde rehberlik edebilecek beş ilke bulunmaktadır (Açıkalın, 2014).

Liyakat: Türkçede uygunluk, layık olma, yeterlilik durumları için kullanılan bir terimdir. İnsan Kaynağı yönetim süreçlerinin tümünün yeterlilik, uygunluk ve başarı esaslarına dayandırılması esastır. Öğretmenlerin liyakat durumu diploma olarak kabul edilir. Bireyin zihin ve beden yönünden yeterliliği yanında ruhsal ve duygusal yeterliliğinin de olması gerekir.

Kariyer: Meslek olarak tanımlanması gerekmektedir. Yöneticilik bir meslektir. Birey bir kurumda çalışmayı kabul ettiğinde kurum içerisinde yükseleceğini ve kendini geliştirebileceğini bildiğinde çalışma verimi artacak kurumu kabullenecektir.

Eşitlik: İnsanlar doğuştan eşittir. Eşit haklara sahip olan insanlar için eşit imkânlar sunmak gerekmektedir. Liyakat ilkesinin iki dayanağı, hizmete uygun olma ve tarafsız olmadır. İnsanlar tarafından en çok istenen şeylerden bir tanesi de eşit işe eşit ücrettir. Bunun için mücadele vermeyi sürdürmektedir.

Güvence: Varlığını korumak her canlının doğasında vardır. Memurun güvencesi, iş güvencesi ve görev yerinin belirginliği olarak iki türlü gerçekleşir. Çağcıl dünyada çalışma hakkının korunması sosyal barışın korunması açısından büyük önem taşımaktadır.

Yansızlık: İnsanlara yanlı davranmak, kayırmak çalışma ortamını ve düzenini bozar. Örgütlerde bireyin bağlılığını sürdürmesi için verilen ödüllerin adil ve yansız bir şekilde verilmesi gerekmektedir

2.5. Okul Yöneticisinin Uyması Gereken Mesleki Değerler

Avrupa birliği ülkeleri ile Türkiye'deki okul yöneticilerinin uyması gereken mesleki etik ilkeler incelendiğinde bunların kamunun çıkarının korunması, hediye kabul etme, basına bilgi verme, yöneticinin objektif olması, siyasi faaliyetlerde bulunmaması, ek işte çalışma, çıkar çatışmaları, yöneticinin özel ve sosyal yaşantısı ile ilgili çok yakın etik ilkelerin olduğu görülmektedir. Türkiye'de diğer Avrupa birliği ülkelerinde olan resmi niteliği bulunan etik ilkeler bulunmamaktadır (Evgülü, 2009).

Türkiye'de eğitim yöneticilerin mesleklerini yaparken uyması gereken etik ilkeler şu şekilde belirlenmiştir (Aydın, 2001).

Hoşgörü: Okul yöneticisi başka insanların fikirlerine saygı duymalı, eleştirilere karşı açık olabilmeli, kişisel farklılıklara karşı hoşgörüsünü kaybetmemeli, empati yapmalı, iyi bir dinleyici olabilmeli, saldırgan ve insanları kırıcı söz ve eylemlerde bulunmamalı, çalışanlarını ve insanları tanımaya çalışmalı onlara zaman ayırmalı, kurum içerisindeki çatışmalarda hakem görevi üstlenmeli, her insanın özel olduğuna inanmalı, çalışanların olumlu işlerini desteklemeli, astlarını rakip değil aynı çarkın dişlileri olarak görmeli, geçmiş yaşantılarını ve tecrübelerini paylaşmalı, bencillik etmemeli, yaptıklarından ötürü sorumluluk alabilmelidir.

Adalet: Okul yöneticisi, ödülleri performansı en iyi olan hak edene vermeli, belirlenen bir kural varsa herkese bu kuralları uygulamalı, çalışanlarının emeğinin karşılığını verebilmeli, çalışanlarına adaletli davranmalı, çatışmalarda taraf tutucu hal ve hareketlerden uzak durmalı, kurumdaki iş bölümünü adil yapmalı herkese eşit iş vermeli, suç ceza dengesini kurmalı işlenen suça göre ceza vermeli, insanların kanuni haklarını kullanabilmeleri için yardımcı olmalı, kişilere imtiyaz tanımamalı, tarafsızlığında ödün vermemeli.

Sorumluluk: Okul yöneticisi; çalıştığı kurumun statüsünü yükseltici çalışmalar yapmalı, eğitsel hedefleri gerçekleştirici çalışmalar yapmalı, mesleğine yakışır hal ve hareketlerde bulunmalı, kurumunun menfaatini kendi menfaatinden üstün tutmalı,

kurumundaki araç gereçlerin bakımını zamanında ve eksiksiz yapmalı, bakanlığın politikalarına uygun hareket etmeli, sorumluluk alıp zamanını etkin kullanabilmeli, kurumun kaynaklarını israf etmemeli tasarrufu teşvik edici tedbirler almalı, yetkilerini yasalara uygun kullanmalı, mesai saatlerine özen göstermelidir.

Dürüstlük: Okul yöneticisi; kurumundaki kaynakları kendi menfaati için kullanmamalı, rüşvet almamalı, verdiği sözü tutmalıdır.

Demokrasi: Çalışanlarına baskı yapmadan özgür iradelerini kullanmaları sağlanmalı, demokratik bir ortam oluşturmalıdır.

Saygı: Okul yöneticisi çalışanlarıyla ve öğrencileriyle duygusal ilişkilere girmemeli saygı çerçevesini aşan davranışlarda bulunmamalıdır.

2.6. Eğitimde İnsan Kaynağı Yönetiminin İşlevleri:

İnsan Kaynağı yöneticilerinin yaptığı işleri, alanın yönetim süreçleri olarak tanımlamak gerekmektedir. Alandaki süreçler incelendiğinde, İnsan Kaynağı Yönetiminin işlevlerinin on iki başlık altında toplandığı görülmektedir (Açıkalın, 2016).

2.6.1. İnsan Kaynağı Yönetiminin Stratejik Planlama İşlevi: Stratejik Planlama herhangi bir kurum içerisinde çalışan her kademedeki bireyin katılımının sağlandığı ve kurum yöneticisinin de tam olarak desteğinin alındığı, sonuç almayı hedefleyen çabaların bütünüdür (Demirdizen, 2012). İKY'nin diğer süreçlerle olan ilişkileri ve bu ilişkilerden çıkan sonuçlar irdelenmeden planlama yapmanın bir faydası olmayacaktır. Aynı zamanda stratejik planlamalar yaparken okul yöneticilerinden, maarif müfettişlerinden, YÖK'ten görüş alınmadan oluşturulacak politikalar, hedefler başarıya ulaşamayacaktır. Politikalar alınan ortak kararları yansıtan ölçeklerdir. Burada alınan kararlar kurumun menfaatine olup tutarlı ve adil kararlar olmalıdır. Eğitim sistemimizde tüm okul yöneticilerimizin elinin altında 'İnsan Kaynağı Gelişim Planı' adı altında bir planın olması ve bu planın uygulanması o yöneticinin liyakatli olduğunu gösterir. Okulunun İnsan Kaynağı planı yapmasının temel gerekçesi yoğun bir şekilde insanlarla çalışması ve bu insanları yönetebilmesi gerekliliğinden kaynaklanır. Çalıştığı okulda yönettiği insanlara ilişkin gerçekçi ve gelişimci planı olmayan bir yöneticinin okulunda yapacağı yöneticilik görevi tartışılmalıdır.

Mali Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 Sayılı Kanun)'nun dokuzuncu maddesi gereğince kamu kurumlarının kendilerine ait stratejik plan hazırlamaları ve hazırladıkları bu stratejik planları uygulamaları zorunlu kılınmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı stratejik planlamayla ilgili takvimi düzenlemekle yetkilendirilmiştir. 25/06/2006 tarih ve 26179 sayılı ile yayınlanan 'Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik' Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2006. Stratejik Planlama, 2007). Milli Eğitim Bakanlığı bu yönetmelik kapsamında tüm okul müdürlüklerinin ve bakanlığı bağlı tüm müdürlüklerin stratejik plan hazırlamasını zorunlu kılmıştır.

Türk eğitim sistemini incelediğimizde stratejik planlamayla ilgili çalışmaların yetersiz olduğu görülecektir. Eğitim sistemimizde alınan kararların merkez teşkilatınca gerçekleştiği ve eğitim sistemimizde merkezden kontrol süreci bulunmaktadır. Talim Terbiye Kurulu, 3797 sayılı yasanın 8. Maddesi uyarınca Türk Eğitim Sistemimizle ilgili kararları almakla yükümlüdür. Talim Terbiye Kurulunun aldığı bazı kararları geçmişten günümüze doğru incelediğimizde stratejik planlamaya yakın alınmış kararlar olmadığını görmekteyiz. Örnek vermek gerekirse 1974 yılında lise mezunu insanların 'mektupla öğretim' yoluyla öğretmen olması, 1975 yılında eğitim enstitüsü öğrencilerin birkaç eğitimle öğretmen olmaları, 1985 yılında yeterlilik sınavının getirilmesi, 1995 yılında eğitim fakültesi dışında yüksek öğrenim bitirenleri öğretmen olarak ataması ve en son günümüzde KPSS ile öğretmen atamalarının yapılmasını gösterebiliriz (Şahin ve Aslan, 2008). İnsan kaynağının planlanması ve yerleştirilmesi Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Okullar var olan İK'nı geliştirici çalışmalar yapabilmektedirler.

Okullarda İK'nın geliştirilebilmesi için tüm çalışanları kapsayan, çalışanların beklentilerine cevap verebilen misyon ve vizyonun oluşturulması gerekmektedir. Misyon ve vizyon belirlenirken tüm paydaşların bu sürece aktif katılımını sağlanması gerekmektedir. Misyon ve vizyon belirlendikten sonra örgütü hedeflerine ulaştıracak etmenler belirlenmeli ve SWOT analizi yapılmalıdır. SWOT analiziyle toplanan bilgilere göre örgütün ulaşmaya çalışacağı hedefler belirlenmeli ve buna göre stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejilere uyumlu eylem planları oluşturulmalıdır. Bunun yanında insan ve madde kaynaklarının nasıl ve nerede kullanılacağı yapılan iyileştirmelerin ne zaman ve nasıl ölçüleceği planda belirtilmelidir.

Okullarda stratejik planlama çalışmalarının çevresel faktörler, alt yapının eksik oluşu, bilgi yetersizliği, motivasyon eksiklikleri, planda belirtilen eylemlerin uygulanmayışı, katılımcıların isteksiz ve gönülsüz oluşu, yeterli maddi kaynağın olmayışı ve yoğun iş temposu arasında yeterli zamanın bu konuya ayrılamaması gibi engeller sonucunda yapılmadığı veya kağıt üzerinde yürütüldüğü ortaya çıkmıştır (Ereş, 2004). Okullarda İK'nın geliştirilmesi için stratejik planda gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu konuda okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Okulunu ve çalıştığı personeli iyi tanımayan bir yöneticinin başarıya ulaşması mümkün değildir. Okul yöneticileri elindeki insan kaynağını en verimli şekilde kullanmalı, ilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda yönlendirmeler yapabilmelidir. Okul yöneticileri kısa vadeli ve uzun vadeli planlamalar yapmalı bu planları çalıştığı personelle birlikte gerçekleştirmelidir. İyi bir stratejik planı olan okul yöneticisinin İK'nı geliştirici çalışmalara ağırlık vermesi beklenir.

2.6.2. İnsan Kaynağı Yönetiminin Kurumundaki ve Çevresindeki İnsan Kaynağının Korunması İşlevi: Bu işlevin amacı insan kaynağına olan ilgiyi azaltmadan, gelecekte iş gücü kalmayacak kaygısını yaratmadan, insanı ve toplumu mutlu etmeyi amaçlayarak, insanın gelişmesini hedef alan etkinlikler yapılmasıdır. Okulların toplumumuzda özel bir yeri vardır. Bunun nedeni toplumun tüm kesimlerinden insan kaynağı almaları ve bu kaynakları farklılaştırarak, tüm kurumlara gelişmiş insan kaynağı şeklinde sunmalarıdır. Tüm bunlar düşünüldüğünde okul yöneticilerinin okuluna emanet edilmiş çocukları, gençleri geliştirmek ve yetiştirmek üzere koruması, topluma ürün olarak gönderdiği öğrencilerinin performansını takip etmesi, okullara insan kaynağı sağlayan ana kaynak olan anne ve babalarla olan iletişimini geliştirerek, işbirliği içerisinde çalışması beklenmektedir.

Okullar, çalışanların kendilerini güven içerisinde hissettiği rahat bir çalışma ortamının sağlandığı mekânlar olmalıdır. Güvenli bir öğretim ortamının oluşturulmasında okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Turhan, 2012). Okul yöneticileri bu tür önemli sorunları çözmede okulun kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır (Dönmez, 2001). Kendini güvende hissetmeyen bir öğretmen veya çalışanın eğitim-öğretim faaliyetini etkili bir şekilde sürdürmesi mümkün değildir (Işık, 2004). Okulun örgütsel hedeflerine ulaşabilmesi için okulda bulunan tüm paydaşların her yönden kendilerini güvende hissetmeleri önem arz etmektedir. Okul yöneticileri öğretmen ve diğer çalışanlarla beraber hareket

etmelidir. Güvensiz bir okul iklimine sahip okullarda öğretmenler ile yöneticiler arasında iletişim eksikliği sorunu vardır ve birlikte çalışma kültürü oluşmadığından sorunları çözmeye yetersiz kalırlar. Güvenli okul ortamında bulunan öğretmenlerde performans artışının olduğu ve moral olarak üst seviyelerde olduğu görülmüştür (Çalık, Kurt ve Çalık, 2011).

Okullarda İK korunması çevresindeki tehditlerden arındırılması gerekmektedir. Okullar güvenlik sorunlarını kendi imkânları ile çözmeye çalışmaktadırlar. Oysa toplumla bu kadar iç içe olan okullarda güvenlik personelinin bulunması gerekmektedir. Okula emanet edilmiş çocukların ve onları geleceğe hazırlayan öğretmenlerin korunması hayati önem arz etmektedir. Güvenli okullarda bulunan ya da kendini güvende hisseden öğretmenlerin eğitim öğretime katkısının yüksek olacağı tartışılmaz bir gerçektir. Bu yüzden yöneticilerin iyi bir planlama yaparak çalışanlarının güvenliğini ve huzurunu sağlamada aktif rol oynaması gerekir.

2.6.3. İnsan Kaynağı Yönetiminin Çözümleme-Belirleme İşlevi: Çalışanlarının yaptığı çalışmaların her evresinde, araştırma ve inceleme yaparak bilgiyi üretmesi, görünürde olan durumun bu işin uzmanları tarafından çözümlenmesi ve sentezini içerir. İnsan kaynağının bu işlevi, bilgiyi üreterek sistemin çevresini ve kendisini kontrol etmesi, ürettiği bu bilgileri kullanarak değişmeye ortam hazırlaması, çağdaşlaşması, sistemi yenilemesini sağlayan bir düzenleme olarak görülebilir. İşlevin içeriği bilimsel yöntemler ve teknikler kullanarak bilgiyi üretebilmektir. Çözümleme ve belirleme işlevi, örgütlerin uyarılma alt sistemlerinin bir boyutu olarak görülebilir. Uyarılma süreçleri her birim tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilebildiği gibi bir lidere bağlı olarak da gerçekleşebilir. Çözümleme boyutu, örgüt içinde ve çevresindeki insan kaynağıyla ilişkili var olan durumlara ‘ neden’, ‘ nasıl’, ‘ nedir’ gibi sorular sorarak cevap aramaktır. Belirleme boyutu ise, yeni ortaya çıkan durumu veya durumları tanımlamaya yönelik uygulanan eylemler olarak açıklayabiliriz.

İnsan kaynağının yönetimiyle ilgili tüm alanlarda gerekli araştırmalar yapmak, çalışanlarını meslek hastalıklarından ve iş kazalarından koruyacak tedbirleri araştırmak, örgütte meydana gelen disiplin olaylarının kaynağına ve niteliğine ilişkin araştırmalar yapmak, personelin özel hayatını etkileyen psikolojik ve toplumsal ihtiyaçları tespit edip bunları giderici çalışmalar üzerine araştırmalar yapmak veya yaptırmak, çalışanların maddi sorunlarına çözüm olabilecek araştırmalar yapmak,

yürürlükteki yasaların, kanunların ve mevzuatların etkinliği ve sonuçları üzerinde araştırmalar yaptırmak veya yapmak, yurt dışında veya yurt içinde insan kaynağını yönetmeyle ilgili yayın ve araştırmaları derleyip takip etmek çözümlene-belirleme işlevinin görev kapsamı içine girmektedir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için her düzeyde kendilerini ve ürünlerini geliştirmelerine bağlıdır. Bu işlevde bilimsel yöntemler ve teknikler kullanılarak bilgi üretme çalışmaları yapılmaktadır. Personel yönetiminden beklenen, bu tür bilimsel çalışmalara öncülük etmek, kendi alanıyla ilgili araştırmalara destek olmayı ilke edinerek, örgüt içerisinde bilimsel düşünce ve davranışların yerleşip gelişmesine katkı sağlayabilmektir. Çağdaş örgütlerde personel yönetiminde, örgütsel sağlığı izlemek, örgütü hastalığa yakalamadan önce hastalıktan koruyabilmek, öncelikli görevlerden biridir. İnsan kaynağını yönetimini izleyen çağdaş örgütlerde yapılan tüm çalışmaların ardışık olarak sürdürülmesi esastır (Açıkalm, 2016). Okullarda İK yönetiminde çözümlene-belirleme işlevi az kullanılmaktadır. MEB işe alacağı personelden sağlık raporu istemekte ancak ilerleyen süreçlerde kontrol yapılmamaktadır. Okullarda personelin gelişimine ilişkin araştırmalar yapılmamaktadır. Daha çok merkezden yönetildiği için tüm çözümlene-belirlemeleri bakanlık tarafından yürütölmektedir.

Okullarda İKY ile ilgili araştırma yapacak birimin olmayışı, okullarda personel yönetimine ilişkin araştırma-inceleme yapma veya yaptırma alışkanlığının ve geleneğinin olmayışı, yaptırılan ya da yapılan araştırmanın bulgularının yönetimce değerlendirilip kullanılmaması çözümlene-belirleme işlevinin yapılamamasının başlıca sebepleridir (Açıkalm, 2016).

2.6.4. İnsan Kaynağı Yönetiminin Bilgilendirme İşlevi: Örgüte üye olanlar ile örgüt dışından kuruma gelmesi muhtemel kitlelere bilgi iletme süreçlerine bilgilendirme diyoruz. Geleneksel iş gücü bulma yolu iki şekilde yapılır: Birincisi doğrudan insan gücü piyasasına gitmek, ikincisi ise başka örgütlerden iş gücü transfer etmektir. Fakat çağdaş örgütlerde insan gücüne ulaşmak için iş gücü pazarıyla yetinmeyip insan kaynağına kadar gidilir. Böylelikle iş gücünü piyasaya uğramadan kazanabilmek asıl amacına ulaşılmış olunur. Bilgilendirmenin yönü i ve dış diye ikiye ayrılır. İ bilgilendirmeler ve teşvikler çalışanların motivasyonunu arttırır ve örgüt içinde yükselebileceğini bilen çalışanı daha verimli hale getirir. Dış kaynakları kullanarak insan gücü elde etmek için radyo, televizyon, gazete vb. ilan vererek,

üniversitelere ve iş bulma kurumlarına ziyarette bulunarak, profesyonel kurumlara başvurarak veya kişisel başvuruları değerlendirerek sağlanabilir.

Kullanılacak bilgileri mesaj şeklinde düzenlemek ve mesajların ulaşacağı kitleleri tanımak, örgüt içerisindeki insan kaynaklarını iyi incelemek ve kişiler arası ilişkileri kesintisiz sürdürmek, mesajların zamanında ilgili kişilere ulaşmalarını sağlamak, örgütün içinden ve dışından iş için başvurması muhtemel kişilere işi tanıtmak, kurumda çalışmak için başvuran kişilere ait bilgileri ilgililere zamanında sunmak, kurumda çalışan kişileri izlemek, ölçme ve değerlendirme yapmak, daha etkin bir bilgilendirme yapabilmek için değişen ve gelişen teknolojiyi takip etmek bilgilendirme işlevinin görev kapsamı içine girmektedir.

Etkili okullarda okulun başarısı, çalıştırdığı personelin başarısı ile ölçüldüğünden çalışanların önemi oldukça önemli olmaya başlamıştır (Balcı, 2002). Okul yöneticileri, çalışanların okuluyla, mesleğiyle veya işiyle ilgili her türlü bilgiyi, elinde bulunan tüm iletişim kanallarını kullanarak iletmekle sorumludurlar. Bunun yanında çevresine de ihtiyaç duyulan bilgileri doğru ve güvenilir bir şekilde sunmakla görevlidir. Çünkü okulun etrafındaki iş çevreleri, aileler, mesleki örgütler vs. çoğu zaman okul ile ilgili bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Okul yöneticileri iletişim içerisinde olacağı bu çevrelere güncel ve nitelikli bilgileri zamanında sunabilecek donanıma sahip olmalıdır. Okul yöneticileri bilgilendirme işlevinde bulunurken etik ilkelerden ayrılmamalıdır (Aydın, 2006). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim ile ilgili konularda hem bünyesinde çalışan personellere hem de tüm ülke insanlarına bilgi sunmakla yükümlüdür. Bakanlık bilgilendirme faaliyetini ağırlıklı olarak internet üzerinden yapmaktadır. İnternetin yanında bakanlığa bağlı Basın ve Halkla İlişkiler müşavirliği bulunmaktadır. Basın ve Halkla İlişkiler birimi genel olarak medyada çıkan haberlere cevap vermeye çalışmaktadır. Bakanlığın kullandığı diğer bilgilendirme aracı da Tebliğler Dergisi'dir. Tebliğler Dergisi MEB'in resmi gazetesidir diyebiliriz (Açıkalin, 2016). Bakanlık taşra teşkilatına yapacağı bilgilendirmeleri il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri aracılığıyla yapmaktadır. Bakanlıktan gelen resmi yazılar DYS (Doküman Yönetim Sistemi) aracılığıyla okullara gönderilmektedir. Okullara gönderilen bu yazıların çalışanlara ulaştırılmasında okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çünkü gelen yazının aktarılmasında yanlış anlaşılmaya neden olacak uygulamalar yapmamak, isteneni net bir şekilde açıklayarak anlatmak gerekmektedir.

Okul boyutunda bilgilendirme faaliyetinin başarıya ulaşması okul yöneticilerinin bilgi ve beceri düzeyine bağlı olarak değişim gösterecektir. Alanına hakim müdür ve müdür yardımcılarının bilgilendirme faaliyetinde başarılı olması kaçınılmazdır (Buluç, 2007). Okul yöneticileri, çalışanları bilgilendirirken genel olarak resmi yazıyı okuduğuna dair imzalarını almakta veya çok önemli resmi yazılarda tebliğ tebellüğ belgesi hazırlamaktadır. Okul yöneticileri bakanlıktan gelen emirlerin uygulanmasında birliği sağlamak ve uygulamada yanlışlıkların önüne geçebilmek için toplantılar düzenlemektedirler. Okul yöneticileri eğitim sisteminde meydana gelen değişiklikleri, müfredatta meydana gelen güncellemeleri öğretmenlerine en kısa süre içerisinde aktaracak donanıma sahip olmalıdırlar. Okul yöneticileri öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin uygulamada karşılaşılabilecekleri soru ve sorunlara cevap verebilmelidirler. Okul yöneticileri tebliğler dergisinin her ay düzenli olarak takip edilmesini sağlayacak tedbirler alabilmelidir. Ayrıca eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip ederek çalışanlarına aktarabilecek entelektüel bilgi birikime sahip nitelikli bir insan olabilmelidir.

Genel olarak okullarda bilgilendirme geleneğinin olmayışı, nitelikli personel alımında yöneticinin özensiz davranması, çözümlenme-belirleme işlevinin yeterince yerine getirilmemesi, okulda yanlış tutum ve kayırmaların olabilmesi bu faaliyetin gerçekleşmesini engelleyen nedenler olarak sayabiliriz. Okul yöneticileri okulda bilgilendirme işlevini engelleyen faktörleri ortadan kaldırmalıdır. Öğretmenlerin veya müfettişlerinde çalışanların eksik yönlerini tamamlayıcı seminerler, kurslar düzenlemelidir.

2.6.5. İnsan Kaynağı Yönetiminin Danışmanlık İşlevi: Danışmanlık, örgütte çalışanların dolaylı veya doğrudan kendileri için veya başkası adına karar verme konumunda olan yöneticilere, istemelere halinde yönetsel boyutta enformasyon sunması olarak tanımlanabilir. Danışmanlık hizmeti isteğe bağlı, uzmanlar tarafından sunulan ve genellikle içe dönük özellik taşıyan bir hizmettir. Yöneticilerin danışmanlık hizmetinin farkına varabilmesi çok önemlidir. Çünkü herkes her şeyi bilemez. Çalışanın sorununu çözme noktasında kendini bilgisiz ve yetersiz hissettiğinde hemen personelini ilgili danışmana yönlendirmelidir. Danışmanlık görevi; destekleyici, geliştirici ve yol gösterici bir nitelik taşır. Danışman, kendine yönlendirilen personelin sorunlarına sözlü veya yazılı olarak cevap vermelidir. İyi bir danışman; danışma sürecinde geçmiş uygulamaları ve kararları göz önünde

bulundurarak yönetimi eleştirici bir tutum içerisinde girmek yerine karar önerilerine geliştirerek yöneticilere rehber olur. Akıllı bir yönetici de danıştığı uzmanın fikirlerine gereken önemi vererek ona ve verdiği kararlara güvenir. Bir kurumda danışmanlık hizmetinin amacına ulaşmasını istiyorsak o kurumda çalışanlara danışmanlık hizmetinin önemini hissettirip danışmanın olumlu sonuçlarına insanları inandırmak gereklidir. Personel yöneticisinin görevi; çalışanların alacağı danışmanlık hizmetlerinin gizliliğini sağlamak, uygun ortamlar oluşturmak, danışanın ve çalışanın rahat edeceği mekânlar oluşturmak olarak sayabiliriz.

Personel biriminde kimlerin, ne tür konularda ve kimlere danışmanlık hizmeti vereceği konusunda planlama yapmak, çözümlenme-belirlemede elde edilen bilgileri uzmanlara iletmek, üst yönetimin istediği personel yönetimi ile ilgili bilgileri zamanında iletmek, personellerle ilgili alınacak kararlarda dorudan katkıda bulunmak, kurum çalışanlarından isteyenlere danışmanlık hizmeti vermek danışmanlık işlevinin görev kapsamı içine girmektedir.

Stresin yoğun olduğu ortamlarda çalışanlar profesyonel anlamda danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyarlar. Danışmanlık, yöneticinin sahip olduğu yeteneklerle diğer çalışanların problemlerini çözebilme ve yeteneklerini geliştirebilecek çalışmalar yapabilme sanatı olarak tanımlanabilir (Weightman, 2004). Okulun yönetilmesinde yetki sahibi müdürdür. Okul müdürü yönetimde göstereceği güçlerini liderlik güçleri ile desteklemeleri gerekir (Şişman ve Turan, 2005). Okul yöneticilerinin çalışanlarını yönetirken yapması gereken görevlerden bir tanesi de danışmanlık görevidir. Okullarda danışmanlık hizmetleri müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve gerektiğinde danışmanlık konusunda uzman öğretmenler aracılığıyla yürütülmektedir. Çünkü okul müdürünün her konuda bilgi sahibi olması mümkün değildir. Bu nedenle okul müdürü yardımcıları aracılığıyla iş paylaşımını iyi yapmalı ve okuldaki uzman öğretmenlerden yararlanmalıdır. Okullarda danışmanlık hizmetleri yöneticiler, uzman öğretmenler, rehber öğretmenler aracılığıyla yürütülmektedir (Açıkalm, 2016). Okul çalışanları, eğitim programları, öğrencilerle ilgili konularda, sınavlar konusunda (TEOG, LGS, LYS vs.), tayin ve atamalarda, görevlendirmelerde, özlük hakları konusunda danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymaktadırlar (Buluç, 2006).

Okullarda profesyonel anlamda danışmanlık hizmeti sunulmamaktadır. Okullarda danışmanlık hizmetlerini engelleyen etmenler olarak okulda yeterince

danışmanlık hizmeti verebilecek personelin olmayışı, yöneticilerin danışma alışkanlıklarının olmayışı, okul yöneticilerinin karar alırken danışmanlık hizmetinden yararlanma gereği duymamaları ve danışmanlık birimlerinin okullarda kurulmamış olması şeklinde sıralayabiliriz (Açıkalin, 2016).

2.6.6. İnsan Kaynağı Yönetiminin Seçme İşlevi: Seçme işlevi, çalışmak için örgüte veya kuruma başvuranlar arasından önceden belirlenmiş kriterlere uygun, işin gereklerini en iyi karşılayabilecek adayı belirleme görevlerini kapsar. Her örgüt insan gücünü almadan önce kontrol eder ve seçer. Seçme işi uzman kişi ve profesyonel kuruluşların yardımıyla yapılmalıdır. Seçme sürecinin ilk aşaması, başvuruyu yapan adayla yüz yüze görüşmeden önce başvurunun kabul edilmesi veya geri çevrilmesidir. İkinci aşama, belgeler ile başvuru sahibinin karşılaştırılmasıdır. Buna ön görüşme de denilebilir. Seçme sürecinin üçüncü ve dördüncü aşaması ise işle ilgili test veya sınavların uygulanmasıdır.

İş için gerekli olan eğitim durumu, iş deneyimi ve kişisel özellikler gibi koşulları belirlemek, güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve teknikleri belirlemek. seçme işleminde uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde çalışmak, personel seçiminde istihdamı gerçekleştirecek birimle koordineli çalışmak, seçme yöntemine uygun araç ve gereçleri temin etmek, seçim sonucunu değerlendirerek raporlaştırmak, seçme sonuçlarını başvuru yapan adaylara uygun yollarla ulaştırmak seçme işlevinin görev kapsamı içine girmektedir.

Bir kurumda personel bulup seçmek en zor konulardan biridir. Önemli olan personel almak değil doğru alana doğru insanları yerleştirebilmektir. Çünkü bir kurumu başarıya veya başarısızlığa götüren çalıştırdığı insan gücüdür (Sabuncuoğlu, 2009). Milli Eğitim Bakanlığında personel alımları merkezden yapılmaktadır. Okullar yıl içerisinde ihtiyacı olan öğretmenleri MEBBİS üzerinde bulunan Norm Kadro modülüne işleyerek MEB'den isterler. Norm Kadro, bir kurumda görevlerin etkin ve verimli yürütülmesi için gereken insan gücünün tespit edilmesidir (Acar, 2009). Norm Kadro tespitinin başarılı olabilmesi için örgütün iyi çözümlenmiş olması gerekmektedir (Yılmaz ve Özdem, 2004). Okullar Norm Kadro yönetmeliğine göre ihtiyacı olan personeli Milli Eğitim Bakanlığına bildirirler. MEB ise KPSS puan üstünlüğüne ve mülakatta alınan puanların ortalamalarına göre öğretmen alımı yapar. MEB tarafından alınan öğretmenler aday öğretmen statüsünde işe başlarlar. Aday

öğretmenler, görev yapmakta olduğu eğitim kurumunda ve bu kurumun eğitim-öğretim ortamında Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme yönetmeliğinin ekinde bulunan Ek-3 Performans Değerlendirme Formu üstünden, göreve başladığı ilk dönem içerisinde bir defa, takip eden ikinci dönemde ise iki defa değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Aday öğretmenleri değerlendirmek üzere, il milli eğitim müdürlüğünce görevlendirilmiş olan maarif müfettişi, aday öğretmenin görev yaptığı okulun müdürü ve eğitim kurumunun görevlendirdiği danışman öğretmenden oluşan bir sistemle aday değerlendirilir (Resmi Gazete (29329 sayılı), 2015). Aday öğretmen adaylık eğitim sürecinin sonunda yazılı sınava girerek adaylık eğitimini tamamlar ve memurluk haklarına kavuşur.

Okulların öğretmen seçme veya atama yetkisi yoktur. Sadece iyi bir okul yöneticisi farklı okullarda başarı göstermiş öğretmenleri kendi okuluna çekmek için girişimlerde bulunabilir. Öğretmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzenlemeler ve seçenekler sunarak kendi okulunu cazip hale getirmeli böylece personel kalitesini artırmış olacaktır. Biz bu yönetime 'kanca atma' yöntemi diyoruz (Açıkalin, 2016). Okullarda yönetim alanında yetenekli öğretmenlerin üst makamlara getirilmesi hem okulun hem de yönetimin kalitesini artıracaktır. Personel seçimi konusunda okullara yetki verilmemesi, seçme işlevinin sistem dışı baskılardan kurtarılamaması, okullarda çalışan öğretmenlerin yeteneklerini, performanslarını ölçecek uzmanların olmayışı, seçme sürecinde yer alan mülakatların objektif yapılamaması, işe girişte liyakatin öncelikli olmayışı, kayırma, yanlı tutumların engellenememesi okullarda seçme işlevinin gerçekleşmesini engelleyen etmenlerdir.

2.6.7. İnsan Kaynağı Yönetiminin Bütünleştirme İşlevi: Kurumda veya örgütte çalışanların bağlılıkların artırılması, bireysel problemlerin çözülmesi, kas gücü ile beyin gücünün gönüllü olarak işe daha fazla verilmesini sağlamaya, bunun neticesinde de çalışanın iş doyumunu artırmaya yönelik yönetsel çabaların tümüne bütünleştirme diyoruz. Çalışanlarını olumsuzluklardan kurtarabilmek için her örgüt çalışanını çok iyi tanımalıdır. Personel yöneticilerinin amacı çalışanını yüksek moralle örgütün çıkarları etrafında birleştirebilmesidir. Örgütlerde insanlar arasındaki ilişkilerin sıcaklığı, yöneticilerin insancıl davranışları katılımcıların kaygılarını azaltıp verimini yükseltir. Kuruma yeni gelen personele, kurumu tanıtmak ve kültürünü benimsetmek, astlarla üstler arasında sıcak ilişkiler geliştirici faaliyetler hazırlamak, eğlence, kreş, dinlenme, ulaşım, banka, kitaplık, haberleşme gibi imkânlar sunmak,

örgüte giriş veya ayrılıştta, makam olarak yükselmelerde ve özel günlerde kutlamalar yapmak, kuruma alıştıırma programları düzenlemek bütünleştirme işlevinin görev kapsamı içine girmektedir.

Bütünleştirme işlevi, çalışma konuları olarak, bireyin kültürel varlığını, örgütün kültürel ortamı ile çalışan arasındaki etkileşimleri, bireyin örgüte bağlılığını ve uyumunu kapsamaktadır. Bütünleştirme işlevini görev kapsamı açısından incelersek, kuruma yeni gelen personele, kurumu ve kurum kültürünü tanıtmak, astlarla üstler arasındaki ilişkileri düzenlemek, ulaşım, dinlenme, eğlence, kreş ve spor tesisleri, banka, haberleşme, kitaplık hizmetleri sunmak, örgüt içerisindeki başarıları törenle kutlamak, personeli işe ve kuruma alıştıırma programları düzenlemek olarak sayabiliriz (Açıkalm, 2016). Öğretmenler her ne kadar hizmet öncesinde kaliteli eğitilmiş olsalar da okulda çalışmaya başladıklarında çalışma isteğini kaybedebilirler. Bu noktada okul yöneticileri öğretmenleri verimli çalışma konusunda motive edici çalışmalar yapmalıdırlar (Yüksel, 2004). Okulda öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi okul yöneticilerin göstereceği tutumlara ve davranışlara bağlı olup okul yöneticileri çalışanlarına mutluluk veren çalışılabilecek ortamlar oluşturması çalışanları motive edecektir. Okul yöneticileri eğitimin lideri olarak öğretmelerini verimli çalıştıracak, sorumluluk almalarını teşvik edici ve informal ilişkileri geliştirici çalışmalar yapmak zorundadır (Türkmen, 2008). Okulda çalışan her öğretmenin ve çalışanın verimini artırıcı motivasyon aracı vardır. Okul yöneticisi çalışanlarının bireysel gereksinimlerini iyi bilirse bu bireyleri daha kolay motive edip kurumun verimliliğini artırabilir. Okul yöneticisi çalışanlarını iyi gözlemlemeli, onlara anketler uygulamalı ve bire bir görüşmeler yaparak ihtiyaçları dinlemelidir (Altınşık ve Aras, 2005).

Okul yöneticileri insan ilişkilerine yeterince önem verirlerse hem eğitim örgütü açısından hem de eğitim örgütünün amaçları açısından bir örtüşme meydana gelmiş olacaktır (Bursalıoğlu, 2005). Okul yöneticisi öğretmenlerinden üst düzeyde verim alabilmesi için öğretmenine güvenmeli, açık olmalı, öğretmenin hatasını herkesin içinde söylememeli, takım olduklarını hissettirmeli, hedefler belirlemeli, yapılan yanlışlar veya olumlu işler için öğretmene geri bildirimler sağlamalı, öğretmenin gelişimine katkı sağlayıcı eğitim, seminer gibi etkinlikler düzenlemeli anlayışlı ve saygılı olmalıdır (Türkmen, 2008). Okulda kermes, belirli gün ve haftalarla ilgili kutlamalar yapan, yarışmalar düzenleyen veya projeler üreten uygulayan bir

öğretmene yapılacak övgünün, o öğretmenin mesleki yaşamından taşıdığı önem büyüktür (Öztay, 2006). Okullarda ödüller ve cezalar öğretmenin kuruma olan bağlılığını etkilemektedir. Adil ve yerinde yapılan ödüllendirmeler veya cezalandırmalar öğretmenin okula olan güvenini artıracaktır. Atamalarda veya görevde yükselmelerde yapılan haksızlıklar öğretmenin motivasyonunu düşürecektir. Kurum kültürü oluşmuş bir okulda yeni atanan bir öğretmenin kendini okulun kültürüne uygun ayarlaması ve uyum sağlaması beklenir. Okul yöneticileri bu konuda gerekli tedbirleri almak zorundadırlar. Okul yöneticileri okulun imkânları ölçüsünde bebeği olan öğretmenler için kreş oluşturmaya çalışmalıdırlar. Ulaşım, haberleşme, eğlence veya dinlenme konusunda rahat olamayan bir öğretmenin verimli olması ve okuluyla bütünleşmesi beklenemez.

Okulda bütünleştirme geleneğinin oluşmamış olması, personelin kararlara etkin katılamaması, okul yönetiminin motivasyon, moral, yabancılaşma ve örgüt kültürü kavramlarına uzak olması, çalışanların örgütün en önemli ögesi olarak kabul görmemesi, atama ve yükselmelerdeki öznel kararların, yanlı tutumların öğretmenlerin örgütten kopmalarına ve soğumalarına neden olmaları bütünleştirme işlevini engelleyen nedenlerdir (Açıklalın,2016).

2.6.8. İnsan Kaynağı Yönetiminin Koruma İşlevi: Çalışanlarının ve ailelerinin beden ve ruh sağlığını korumak, çalışanların verimini düşürecek olası durumlara karşı tedbir almak, bozulan sağlık durumunu en kısa sürede geri kazanabilmesi için yapılması gereken etkinliklerin tümüne koruma denir. Koruma işlevinin temel amacı, öncelikle bireyin var olan sağlık durumunu korumaktır. Geleneksel personel yönetimi anlayışında, işçi güvenliği, işçi sağlığı ve kuralları ile sınırlıdır. Çağdaş örgütlerde ise çalışanın kendisini ve ailesini kapsamaktan daha öte, insan kaynağının korunması için planlama yapılır ve uygulanır. Çağdaş örgütlerde insan kaynağının korunmasındaki amaç; çalışanların, davranışlarına, düşüncelerine, bedenlerine ve çevresine ilişkin alışkanlıklarını, düşünme biçimlerini, alışkanlıklarını değiştirerek bilinçlendirmektir. Çalışanların sağlığını olumsuz yönden etkileyecek durumları önleyici tedbirler almak, çalışanlara belirli zaman aralıklarıyla sağlık kontrollerinin yapılması, çalışanların can ve mal güvenliğini koruyacak sistemleri kurmak ve sürekli hazır olmasını sağlamak, çalışanların dinlenme, bekleme, serbest vakitlerini geçirebilecekleri alanları hazırlamak ve bu mekânların temiz olmasını sağlamak, güvenlik sağlık ve iş kazaları gibi konularda çalışanları bilgilendirmek, yönlendirmek koruma işlevinin görev

kapsamı içine girmektedir. Çalışanların sağlığını iyileştirici veya azaltıcı önlemler almak, çalışanlara periyodik muayeneler yaptırmak, okulda çalışanların can ve mal güvenliğini koruyucu tedbirler almak, sağlık, güvenlik ve iş kazalarında çalışanları yönlendirmek, koruma işlevinin görev kapsamı içerisindedir (Açıkalin, 2016).

Okullar, çalışanların rahat ettiği herhangi bir korku yaşamadan eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü yerlerdir. Bu rahatlığın temel sağlayıcısı ise güvenlidir. Güvenliğin tesis edilmesi okul yönetiminin görevidir. Okulda satışı yapılan gıdaların güvenilir ve temiz olması, emniyet ve asayişin yerinde olması, okulun çevresindeki olumsuz ortamlardan uzak olması, okulun afet ve doğal olaylara karşı hazırlıklı olması, okul çevresindeki trafiğin düzenli ve güvenilir olması, sağlık ve madde kullanımı konusunda güvenlik tedbirlerinin alınıp eğitimlerin verilmesi gibi konular okul çalışanlarının ve paydaşlarının güvenliği konusunun özünü oluşturmaktadır. Okul yönetimi ve okul çalışanları bu konularda birlikte çalışmak zorundadırlar (Turan & Turhan, 2012). Okul güvenliği yanında okulda çalışanların sağlıklarının korunması da önemli bir konudur. Türkiye’de okullarda ki temizlik elemanlarının az oluşu, temizlik malzemelerinin yetersizliği, içme suyunun tuvaletlerden akan musluk suyundan karşılanması, çalışanlara rutin olarak sağlık kontrollerinin yapılmaması, çalışanlara sağlık konusunda yeterince eğitimin verilmemesi koruma işlevinin yeterince yerine getirilememesine neden olmaktadır. Okullarda halen doktor bulunmamaktadır. Okullarımızda revir yok denecek kadar azdır. İlk yardım malzemeleri okullar kendi imkânları ile karşılamaktadırlar. Okullarımızda koruyucu sağlık hizmetleri yürütülememektedir. İnsan kaynakları yöneticileri çalışanlarının sağlık ve güvenlik açısından koruma altına almak zorundadır. Çalışanın sağlığını ve güvenliğini etkileyen dış kaynaklı tehlikelerinde önlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009). Çalışanların sosyal güvenlik, kaza sigortası, kıdem tazminatı, emeklilik ikramiyesi gibi konularda koruma işlevinin içerisindedir (Kızıloğlu, 2012). Okul çalışanlarının en iyi şekilde dizayn edilmiş ve tehlikelerden uzak bir ortamda çalışması koruma işlevinin ana hedefidir. Koruma işleviyle okulda veya işyerlerinde güvenli bir iş ortamının yaratılması, meslek hastalıkları ve iş kazalarının oluşmasına zemin hazırlayan sebeplerin ve koşulların ortadan kaldırılması, buna bağlı olarak iş gücünde meydana gelen kayıpların azaltılarak verimliliğin en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir (Kaynak ve diğ., 2000).

30 Haziran 2012 tarihinde yürürlüğe giren İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) kanunuyla tüm kurum ve kuruluşlar bu kanunda belirtilen şartları yerine getirerek çalışanın sağlığını ve güvenliğini sağlamak zorundadırlar. Okullarda ve kamu kuruluşlarında yasal düzenlemelere uygun hale gelinemediği için 2012 yılından beri İSG'ye uygun şartlar oluşturulamamıştır. Bu yüzden İSG 2020 yılına kadar zorunlu olmaktan çıkarılmıştır. Okullar 2020 yılına kadar çalışanlarının güvenliğini ve sağlığını koruyucu tedbirler olarak bu yasaya uyum sağlanması hedeflenmektedir.

Okul yönetimince koruma işlevine gereken önemin verilmeyişi, koruma görevlerinin tümüyle personel birimince yerine getirilecek biçimde kurulmaması, çalışanların daha kuruma girerken yetersiz bir sağlık performansı ve alışkanlıkları ile gelmiş olmaları, yönetici ve çalışanların, koruma hizmetlerine karşı yeterince duyarlı olmamaları, yönetimin, koruma işlevine ilişkin olarak sadece yasal zorunlulukları yerine getirmekle yetinmesi okullarda koruma işlevini engelleyen nedenlerdir (Açıkalın, 2016).

2.6.9. İnsan Kaynağı Yönetiminin Ödeme İşlevi: Çalışanın örgüte sunduğu uzmanlık becerilerine karşılık ödenen bedeldir. Çalışanların yaşam düzeylerini koruyup sürdürebilmeleri alacakları ücretle doğrudan ilişkilidir. Geleneksel personel yönetiminde ödemeyi iç ve dış etmenler belirler. İç etmenler; İşin değeri, çalışanların örgüt içerisindeki değeri, örgütün ödeme gücüdür. Dış etmenler ise; İş gücü piyasasının durumu, çevredeki ücret dağılımı, geçim şartları, hükümetin politikaları ve ülke düzeyindeki sendikaların yaptığı toplu sözleşmeler ödemeyi etkileyen unsurlardır. Örgütler ödemeleri yasal ve zorunlu olmak üzere iki şekilde yaparlar. Yasal ödemeler çalışanın emeğinin karşılığı olan ücretlerdir. Gönüllü ödemeler ise çalışanın performansını artırmak için yapılan ödemeleri kapsar. Çalışanların örgüte bağlılığını artıracak bir ücret modeli oluşturup uygulamak, ödeme ile ilgili kuralları herkesin anlayabileceği şekilde düzenlemek, çevrenin şartlarına uygun, adil, çalışanı memnun edecek, güdüleyici ödeme mekanizmaları geliştirmek ve uygulamak, çalışanlara ödemelerin zamanında ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlamak ödeme işlevinin görev kapsamı içine girmektedir. Çalışanların gösterdiği emeğin karşılığını eşit ve hakça alma isteği, kurum açısından önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılabilir. Kurumda yapılan işlere göre ücretin düzenlenmesi çalışanların motivasyonunu artırdığı gibi kuruma da kazanç sağlar (Bayraktaroğlu, 2008).

Okulda çalışan yönetici, öğretmen, hizmetli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na bağlı kamu hizmeti yapan ve ekonomik hakları olan çalışanlardır. Okul kadrolu çalışanları, buldukları derece ve kadrolarına göre farklı maaş almaktadırlar. Maaşlarının yanında ek ders (yaz yarıyıl tatilinde ödenmez), eğitim-öğretime hazırlık ödeneği (yılda bir kez) alırlar. Okul çalışanlarından eşi çalışmayanlara maaşına ilave olarak aile yardımı ve çocuğu olanlara da çocuk sayısına göre çocuk yardımı parası ödenmektedir (Yıldırım & Taştan, 2008). Öğretmenlerin kendilerini işe verip, verimli çalışabilmeleri için maddi sorunlarının ortadan kaldırılması gerekmektedir. Aldığı ücretle ev kirasını, suyu, elektriği, doğalgazı ve mutfak masraflarını nasıl karşılayacağını, ay sonunu nasıl getireceğini düşünen bir öğretmenin eğitim-öğretim faaliyetlerine beklenen düzeyde güdülenmesi zordur. Bunun yanında öğretmenin kişisel ve mesleki yönden kendini geliştirmesi gerekir. Ayda birkaç kez tiyatroya, sinemaya gitmesi, kitap alabilmesi, tarihi yerleri gezebilmesi, tatile gidebilmesi gerekir. Tüm bunlar için maddi durumunun yerinde ve yeterli olması gerekmektedir. Topluma yön veren, toplumu yetiştiren öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde kendilerini işlerine vermeleri zordur (Sağlam & Sağlam 2005).

Kamu kurumlarında karmaşık bir ücret sistemi oluşmaktadır. Çalışanların ücretlerini hak edip etmedikleri hep tartışma konusu olmuştur. Bu yüzden performansa göre ücret sistemine geçilmesi gerekli görülmüştür. Yöneticilerin çalışanlarını değerlendirmelerinin yanında ilgili diğer paydaşların da değerlendirmeye katılmaları gerekmektedir. Adil ve şeffaf yapılan değerlendirmelerin performansları artırması kaçınılmazdır. Ancak performans değerlendirmelerdeki adil olmayan, nesnellikten uzak uygulamalar çalışma barışını bozup kamu kurumlarındaki etkinliğin ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır (Erdem, 2010). Maaş, ek ders, eğitim öğretime hazırlık ödeneği gibi ödemeler merkezden yapıldığı için okul yöneticilerinin müdahale etme şansı yoktur. Okul yöneticileri okulda çalışanlarına adil davranarak herkesin çalıştığı kadar ücret almasını sağlayabilir. Örneğin aynı branştaki öğretmenlere okuldaki ders yükünü eşit dağıtması, çalışan personellerinin aylıkla ödüllendirilmesi için teklifte bulunması, sertifikası olan öğretmenlere egzersiz, kurs gibi faaliyetlerinde kolaylık sağlaması, öğretmenin performansının ve veriminin artmasını sağlayacaktır. Okulda düzenlenecek tiyatro, sinema, kişisel ve mesleki gelişimle ilgili seminer, konferans veya sunumlarla ekonomik olarak bu imkânlarla

ulaşamayan öğretmenlere hizmet verilebilir. Okul yöneticileri maddi konularda zorluk çeken öğretmenlerine gereken desteği imkânları ölçüsünde sayılabilecek donanıma ve çevreye sahip olmalıdır. Ülkenin ekonomik düzenindeki bozulmalar nedeniyle ödenen ücretlerin geçerliliğinin ve güncelliğini kaybetmiş olması, performans ile ödeme arasındaki dengenin bozulması, personele yapılan ödemelerin çok fazla parçalara bölünmesinden kaynaklanan sorunlar, okuldaki yöneticilerin adil, dengeleyici ve güven verici tutum sergilememeleri okullarda ödeme işlevini gerçekleşmesini engelleyen nedenlerdir (Açıkalm, 2016).

2.6.10. İnsan Kaynağı Yönetiminin Ayırma İşlevi: Çalışanın kurumun isteği veya kendi isteğiyle üretim sürecini sona erdirecek işlemleri kapsayan sürece ayırma denir. Çalışanlar, örgüte girdiklerinde ayırma işlevine ilişkin yasal düzenlemeleri ve uygulamaları bilmelidirler. Örgütte insan gücünün azami seviyeye ulaşması nedeniyle bazen personel fazlalıkları oluşabilmektedir. Böyle bir durumda ilk önce personel alımını durdurmak daha sonra da örgüt içerisinde gerekirse farklı bölümlere dağıtarak insan gücünü eritme yoluna gidilmesi gerekmektedir. Çalışanların örgütten ayrılmalarının en yaygın şekli normal emekliliktir. Emeklilik dönemi, emeklilik öncesi dönemi, emekliliğin hemen öncesi dönemi, balayı dönemi, hoşnutsuzluk dönemi, tekrar uyum dönemi, istikrar dönemi ve yeni başlangıç dönemi olarak yedi evreden oluşur. Bireyin kurum tarafından işten ayrılması ne kadar doğalsa, kendi isteğiyle ayrılması da o kadar doğaldır. İster zorunlu, isterse de gönüllü olarak örgütten ayrılan personelin izlenmesi gerekmektedir.

Örgütten ayrılma iş ve işlemleri ayrıntılı olarak tanımlamak, örgüt tarafından yapılacak ayırma işlemlerinde ayrılacak personele uygun zamanda haber vermek, bilgilendirmek, ayırma işlemlerine başlamadan önce personeli duygusal yönden hazırlamak ve geliştirmek, disiplinsizlik, başarısızlık gibi nedenlerden ötürü örgütten ayrılacaklara durumu ispat edecek belge ve bilgiler sunular bireyin ikna edilmesini sağlamak, örgütten ayrılan personeli izlemek, iletişimi kesmemek ayırma işlevinin görev kapsamı içine girmektedir.

Bireyin kendi isteğiyle işten ayrılması en doğal hakkıdır. Çalışanların örgütten ayrılmalarının en yaygın biçimi, normal emekliliktir (Açıkalm, 2016). Ülkemizde emekli olan öğretmenler ciddi gelir kaybına uğramaktadırlar. Bu gelir kaybı hayat standartlarının da düşmesine neden olmaktadır. Gelir kaybının yanında emekli olan

öğretmen sosyal çevresini, iş arkadaşlarını ve mesleki rollerini de kaybetmektedir (Fulks ve Fallon, 2001). Çalışırken gördüğü değeri ayrıldıktan sonra görememek öğretmende değersizlik hissine neden olabilir (Başaran, 2008). Emeklilik dört boyutta incelenmektedir. Hukuki, fizyolojik, ekonomik ve sosyal boyutlarıdır. Hukuki boyutu açısından, çalışanların emekli olmalarına; ekonomik boyutu açısından, çalışanların emekli ikramiyesi ve emekli aylığına; fizyolojik boyutu açısından, sağlık sorunlarına ve fiziki güç kaybına; sosyal boyutu açısından ise çevresindeki insanlarla olan ilişkilerine ve ilişkilerindeki değişimlere vurgu yapılmaktadır (Şen, 2015). Emekli olan öğretmenlerin çocuklarıyla daha fazla vakit geçirebilmek için ve ileriye dönük kariyeri açısından herhangi bir hedefi olmadıkları için ayrıldıklarını ifade etmektedirler (Şimşek & Büyükkıdık, 2015). Ülkemizde emekli olan öğretmenlerin çocuklarına gelecek hazırlama, iş kurma ve evlendirmeden sorumlu olarak görmektedirler. Bu yüzden ekonomik açıdan gelir azalacağından bu sorumlulukları yerine getirebilmek için geç emekli olmaktadır. Ayrıca emeklilik sonrası toplumsal saygının azalacağına inanıldığı için de emekliliklerini istememektedirler (Baltacı & Selvitopu, 2012).

İster zorunlu olsun, ister isteğe bağlı olsun örgütten ayrılanların izlenmesi insan kaynağını yönetenlerin en önemli önceliği olmalıdır. Ayrılanlarla iletişim kanallarının korunması yoluyla, gerektiğinde onlardan faydalanma olanağı sağlayacaktır. Okullardan emekli olacak öğretmenler veya çalışanların emeklilik hizmetleri yanında danışmanlık hizmeti de alması gerekir. Bu kapsamda emekli olacak okul çalışanların gönüllülük esasına göre emekliliğinde nasıl zaman geçirmeleri gerektiği, ekonomik, ev ortamı, sağlık gibi konularda eğitimler verilmelidir (Açıkalm, 2016).

Okul yönetimi emekli olan çalışanı ile iletişimini koparmamalıdır. Gerektiğinde okula çağırılmalı bilgi, beceri ve tecrübelerin aktarılması için gereken ortamları sağlamalıdır. Emekli olan çalışanına plaket, teşekkür yazısı gibi saygınlığı hatırlatacak hediyelerle teşekkür etmelidir. Okul yöneticisi çalışanın emekli olduktan sonra da danışmanlık ve rehberlik yapabilmelidir. Ayırma işlevinin bakanlıkça yapılması okulun etkisinin olmaması ve rutin bir işlem olması, okuldan ayrılan çalışanlarla iletişim kurma ve sürdürme geleneğinin henüz oluşmamış olması, yürürlükteki emeklilik ve ayırma mevzuatının çok karmaşık olması, okul yöneticilerinin ayırma işlemine gereken önemi vermemeleri okullarda ayırma işlevini engelleyen nedenlerdir (Açıkalm, 2016).

2.6.11. İnsan Kaynağı Yönetiminin Mesleki Örgütlenme İşlevi: İnsan yalnız yapamayacağı işlerle karşılaşınca başka insanlarla işbirliği yaparak sorunları çözebileceğini öğrenmiştir. Yöneticiler çalışanlarına, kabul alanlarını değiştirmek veya en azından istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda iyileştirme yapma konusunda kılavuzluk etmektedirler. İnsan kaynağı yönetiminde eğitim örgütlerinde insanlara örgütlenmeleri için rehberlik etmek, dernek kurmak, sendikalara üyelik gibi konularda yardımcı olunması gerekmektedir. Böylelikle insanlar hem yasal haklarını daha iyi koruyacak hem de yaşam standartlarını artırma fırsatı bulacaktır. İnsanlar dünyada mutlu bir şekilde yaşamak için çalışırlar. Bu amaçla örgütler kurup, örgütlere üye olurlar. Örgütlere kurumsal boyutta baktığımızda, örgütler insanların sağlık ve mutluluğunun araçlarıdır. Yöneticiler ise bu araçları aktif hale getiren, çalıştıran ve hizmet sunan görevlilerdir. Bu nedenle yöneticiler hizmet sunduğu insanların memnuniyetini ön plana almalıdır.

Sendika, çalışanların sosyal, mesleki, ekonomik haklarını korumak ve iyileştirip geliştirmek için kurulmuş olan tüzel kişiliğe sahip mesleki kuruluşlardır (Erarşlan, 2012). Öğretmenlerin sendikalara üye olmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi mesleği ile ilgili yapılacak çalışmalarda ortak ses çıkarabilmek, diğeri ise daha iyi şartlarda yaşayabilmek için ekonomik kazançlar elde edebilmektir (Loveless, 2000). Öğretmenler 1965 tarih ve 624 sayılı Devlet Personeli Sendikaları Kanunuyla örgütlenme hakkına sahip olmuş 12.07.2001 tarihli Kamu Görevlileri Kanunu ile yeni bir döneme girmiştir. 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Yasası bireysel ve toplu sendika hakkı ve toplu görüşme hakkı vermesine rağmen grev hakkı vermemiştir (Gülmez, 2002). Eğitim alanında kurulan sendikalara baktığımızda öğretmen haricinde hizmetli, memur, bekçi gibi ne kadar çalışan varsa üye olduklarını görmekteyiz. Bu yüzden sendikalar birer öğretmen meslek örgütü olarak çalışmamakta ve işlevlerini mesleki açıdan yerine getirememektedirler. Oysa çeşitli ülkelerin eğitim sendikalarını incelediğimizde sendikaların sadece hak arama aracı değil; öğretmenlik mesleğinin ilkelerini, kurallarını koyan, üyelerine ödül veya cezalar veren, kimlerin ne şekilde öğretmen olabileceğinin esaslarını belirleyen mesleki kuruluşlar olarak görevlerini yerine getirdiklerini görmekteyiz. Bu yüzden sendikaların sadece öğretmenlerin üye olduğu mesleki bir örgütlenme oluşturmalıdırlar. Sendikaların çağdaş, gelişime açık, siyasi iktidara göre değil üyelerin beklentilerine göre yönetilen, özlük haklarında kazanımlar elde eden, eğitim

sistemindeki sorunların çözümüne yönelik fikirler ve projeler üreten bir yapılanmaya gitmeleri gerekir (Türkmen, Baysal & Yücel, 2010).

Okul yöneticileri öğretmenlerin her hangi bir mesleki örgütlenme içerisine katılmaları teşvik etmeli ancak baskı ve tehditle üye yapmaya çalışmamalıdır. Okul yöneticileri öğretmenin kendini geliştirebileceği her türlü faaliyette yönlendirici bir görev üstlenmelidir. Okulda yapılan sendikal çalışmalara destek vermelidir. Öğretmenlerin sorunlarının çözümünde sendikalar ile öğretmen arasında köprü olup mesleki gelişimi destekleyici faaliyetlerde imkânları ölçüsünde yardımda bulunmalıdır. Öğretmenlerin sendikaları siyasi partilerin düşüncelerine yakınlık olarak algılamaları, grev hakkının verilmediği çağdaş bir sendikacılığın olmaması, sendikal eylemlerde önceden yaşanan olumsuz deneyimler, sendikaların daha çok ekonomik sorunlara odaklanması; öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlayamaması, aynı alanda birden çok sendikaların bulunması ve öğretmenlerin sendikal faaliyetlerin yararlarını az bilmeleri okullarda mesleki örgütlenme işlevini engelleyen nedenlerdir (Can, 2015).

2.6.12. İnsan Kaynağı Yönetiminin Geliştirme İşlevi:

Geliştirme: Personelin kurumda işe ilk başladığı andan kurumdan ayrılıncaya kadar geçen zamanda, en yüksek verimi alabilmek için yönetimce yapılan çabaların tümüdür. Geliştirme, İKY'nin en yoğun işlevlerinden birisidir. Bunun nedeni geliştirme işlevin üç önemli özelliğinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu özellikler; geliştirmenin örgütteki çalışan tüm üyeleri kapsamaması, çalışanların yaşamında kesintisiz olarak gelişimin devam etmesi ve çalışanı sadece iş koluyla ilgili değil her boyutta geliştirmeyi amaçlamasıdır (Açıkalm, 2016). Geliştirme sürecinde birinci amaç çalışanların performansının yükseltilmesi, verimliliğinin artırılmasıdır. Verimliliği ilgilendiren terimleri açıklamak gerekirse;

Performans (Edim): Geliştirmede eylemlerin yöneltildiği obje çalışanın bizatihi kendisidir. Personel işlerinde geliştirme işlevinin başlayabilmesi için öncelikle yeterli ve yetenekli insan gücünün örgüte yönlendirilmiş olması, gelenler arasında seçme yapılırken en iyilerinin ve en yeteneklilerinin seçilmiş olması gerekmektedir. Örgütün amaçlarıyla örgütün davranışlarının birbirleriyle olan etkileşimi, örgütsel performansı

ortaya çıkarır. Bireysel performansların değerlendirilmesi, performansı geliştirmenin hem aracı hem de yöntemidir. Örgütte üstün çalışanların ve yüksek performans gösterenlerin ödüllendirilmesi önemlidir. Çünkü birey kendi performansının karşılığını aldığı anda bu performansa ulaşamayan diğer çalışanların ödül alamadığını bilir ve güven duygusu artar. Çalışanlara performanslarıyla ilgili dönütler sağlanıp olumlu yönde desteklenir ve mesleki eğitimlerle geliştirme yapılırsa o çalışanın gelişimine olumlu katkı sağlamış oluruz. Performans birimlerinin sorumluluğu, ölçme yapacağı performansla ilgili değerlendirme yöntemlerini ve ölçme tekniklerini hazırlamaktır. Performansın değerlendirilmesine ilişkin iş ve işlemler kesintisiz ve üretim birimlerindeki yöneticilerle çalışanlar arasında yapılan ortak etkinlikleri kapsamaktadır. Personel yönetiminin görevi, çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkararak yeteneklerini sergileyebilecekleri ortamları oluşturmak, düzenlemek ve işlevsel halde hazırda tutulmasını sağlamaktır. Bu amaçla hareket eden yöneticilerin öncelikle çalışanların gizil güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamları oluşturmaları, uyarıcıları buna göre düzenlemeleri, gizil güçlerin ortaya çıkmasını engelleyici önlemleri almaları yerinde olacaktır.

İlgi: Kısıtlayıcı engellere rağmen çalışanın işindeki etkinliklere, araç-gereçlere ve durumlara karşı kendiliğinden veya etkilenecek yönelmesi durumudur. Kendini işine adanmış, işine ilgi duyan bireyler, kullandığı araç-gereçlerden, çevresinden, bulunduğu konumdan, ürettiği mal ve hizmetten büyük gurur duyar, zevk alırlar. Bireyi kısıtlayıcı etkiler ortadan kaldırıldığında bu durum bireye olumlu yönde etki eder. Yöneticilerin, çalışanların ilgilerini ortaya çıkarabilecekleri farklı ortamlarda, değişik etkinlikler düzenlemek suretiyle çalışanları karşı karşıya getirmektir. Bu yolla personelin ortaya çıkaracağı ilgileri takip ederek gizil güçlerine ulaşabilmek mümkün olacaktır. Çağdaş personel yönetiminde beklenen amaç; bireyi neye ilgi duyuyorsa o alanda çalıştırmak, gizil güçlerini mümkün olduğunca açığa çıkarmak ve yeteneğini, kapasitesi ölçüsünde açığa çıkarmak olarak sayabiliriz.

Gizil Güç (İstidat): Çalışanların gizil güçlerini genleriyle beraber getirdiği varsayılır. Örgüt içerisinde gördüğümüz bireysel yetenekler ve özellikler açığa çıkmış gizil güçlerdir. Genetik yapımız çevre şartlarına uyum sağlayacak ve cevap verecek şekilde tasarlanmıştır. Bireye düzenli ve amaçlı olarak verilen gizil güçlerini açığa çıkaran uyarıcılar bireyin potansiyelini belirlemede bize yardımcı olabilir. Bu süreçte

hangi uyarıcının işe yaradığını bilmek bu işin sınırlılığıdır. Bireyin gizil güçlerinin taranması gelişmesi açısından yapılması gereken etkinlikler arasındadır.

Yetenek: Ortaya çıkan gizil güçler yetenek olarak tanımlanır. Yetenek ile iş bitirme arasındaki ilişki aynı işi yaparken işi en kısa zamanda bitireni gözlemekle bulabiliriz. Çağdaş yönetim anlayışında yeteneksiz insan diye bir kavram yoktur. Yetenekleri ortaya çıkmamış, yeteneği işe uygun olmayan veya yeterince yeteneği geliştirilememiş insan vardır. Çağdaş örgütlerde, personel yöneticilerinden beklenen, tüm çalışanları için, yeteneklerini keşfedebileceği ortamları hazırlayarak herkesin eşit şekilde bu ortamlardan faydalanmasını sağlamaktır.

Yeterlik: Bireyin üstüne düşen rolleri oynama gücünü anlatır. Çalışanların işle ilgili yeterliliğinde, işin gerektirdiği fiziksel yeterliliğin yanında, bilgi, beceri ve tutumun da kazanılmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Örgütlerde bireyin yeteneklerinin gelişmesi uzun zaman alabilir. Bu gelişmelerin uzmanlar eşliğinde yapılması faydalı olacaktır. Çağdaş personel anlayışında, personelin gizil güçlerinin ortaya çıkarılması, bu güçlerin yetenek olarak geliştirilmesi ya da yeteneklerine uygun başka bir işte çalıştırılması temel geliştirme anlayışı olarak kabul görür.

Potansiyel: Bireyin tüm gizil güçlerinin toplamına eşittir. Geliştirildiğinde veya ulaşıldığında kullanılabilen etkinlik yapma gücüdür. Potansiyel, bireyin ortaya koyabileceği gizil güçlerin sınırlarını belirler. Bireyin ortaya çıkarabileceği ve bilemediğimiz gizil güçlerin bütünü olarak yorumlayabiliriz.

Kapasite: Genellikle potansiyelle karıştırılmaktadır. Kapasite, kazanılan potansiyel olarak tanımlayabiliriz. Bir insanın kapasitesi, potansiyelinden fazla olamaz. Kapasite çoğu zaman potansiyeli sınırlayan durum olarak karşımıza çıkar. Kapasite, yeteneklerin gelişme düzeyinin belirleyicisi olarak kabul ederiz. Kapasitenin bireyin bedensel ve zihinsel etkileşimleriyle de ilişkisi vardır. Personel yöneticilerin, bireyin kapasitesini etkileyen biyolojik, psikolojik, fizyolojik ve toplumsal sınırlamaların olduğunu unutmamaları gerekir. Kapasiteyi anlatırken genelde bireyin psikolojik, biyolojik ve toplumsal gelişimi ile ilişkili görülürken potansiyeli tanımlarken bireyin doğuştan gelen genetik yapısıyla ilişkili açıklamalar yapılır. Bu anlamda potansiyel genetik özelliklerin tümü olarak yorumlanabilir.

Klasik yönetimi savunan kuramcılar, potansiyelin sınırlı olduğunu savunmuşlardır. Bunun için işin başında öğrenme ve örgütün amaçlarını kabullenme gibi dar bir çerçevede algılayıp değerlendirmişlerdir. Çağdaş örgütlerde ise, yöneticilerin çalıştırdıkları insanların yaşamları boyunca potansiyellerinden sadece bir bölümünü gördüklerini ve bu potansiyeller üzerinde geliştirme yapmaya çalıştıklarını savunmuşlardır. Bu bakımdan insan kaynağının yönetim anlayışı, bireyin sadece örgütte bulunduğu zaman değil tüm yaşamı boyunca, hangi ortamda bulunursa bulunsun kendini geliştirebileceği varsayımını kabul etmiştir. Çalışanların yetkinleştirilmesi, yetiştirilmesi sadece örgütte ilgili birimin işi olarak görülmemelidir. Tüm yöneticilerin çalışanları iş başında kesintisiz olarak geliştirilmesi esastır.

Geliştirme İşlevinin Görev Kapsamı:

- 1- Çalışanının işinde daha başarılı ve daha verimli olabilmesi için uygulanması gereken eylemleri tasarlamak, planlamak ve uygulamak,
- 2- Farklı düzeylerde olan çalışanlarına uygun programlar hazırlayıp gelişmeleri için bu programları uygulamak,
- 3- Bireyden örgüt için beklenen davranışlar ile bireyin gösterdiği davranışlar arasındaki farkı göstermek veya hissettirmek,
- 4- Çalışanların farklı görevlerde veya üst mevkilerdeki görevlere hazırlanması için ortamların düzenlenmek,
- 5- Çalışanların gelişmeleri için bu konularda uzman kişi veya kuruluşlarla işbirliği içerisinde çalışmak,
- 6- Kurumda eğitim birimlerini oluşturmak, bu birimleri uygun kadrolarla doldurmak ve birimin eksikliklerini tamamlamak,
- 7- Çalışanların performanslarını kısa vadede artıracak eğitim programları hazırlayıp uygulamak,
- 8- Çalışanların performanslarını uzun vadede artıracak eğitim programları, temel yeterlilikleri artıracak çalışmalar hazırlamak ve uygulamak,

9- Önceden yapılmış çözümlene-belirleme bulgularından faydalanarak çalışanlarının kapasitelerini geliştirici çalışmalar, programlar düzenlemek.

Kurumdaki eğitim birimi ile personel yönetim birimi arasında yeterince işbirliğinin olmayışı, kurumdaki eğitim biriminin, personel yönetimin biriminden bağımsız olarak yapılanmaya çalışması, örgütte var olan çalışanların geliştirilmesi yerine dışarıdan yetişmiş personel alımının yapılması, çalışanlara verilen eğitimler sonucundaki değerlendirmeler ışığında yükselme ve yatay geçiş işlemlerinin yapılmaması, örgütte uygulanan çalışan geliştirme programlarının çalışanın gelişimi üzerinde olumlu bir etkisinin olmaması, yöneticilerin, eğitim ile kurumun verimi arasında var olan olumlu ilişkiyi önemsememeleri, kurumlarda görevli eğitimi birimlerine alınan personelin geliştirme konusunda yeterince uzman olmayışları, kurumlarda çalışanların geliştirilmesi söylendiğinde sadece yönetimce kurs ve seminer düzenlemek şeklinde bir anlayışın oluşması geliştirmenin gerçekleşmesini engelleyen nedenlerdir.

3.1. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi:

Okullarda İK okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmenler ve yardımcı hizmetlerde görevli personellerden oluşur. Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve diğer personellerin görevleri şunlardır (MEB, 2016):

Okul Müdürü: Madde 39 – (1) *Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.*

Müdür Başyardımcısı: Madde 40 – (1) *Müdür başyardımcısı, müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder ve müdürden sonra okulun yönetiminde birinci derecede sorumludur. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.*

Müdür Yardımcısı: Madde 41 – (1) Müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.

Diğer Personel: Madde 49 – (1) Okullarda;

a) Bakım, onarım ve uygulama sınıfları dâhil alanlarıyla ilgili hizmetleri yürütmek, eğitim ve öğretim etkinliklerinde öğretmenlere yardımcı olmak için teknisyen,

b) **(Değişik:RG-25/6/2015-29397)** Büro işlerini yürütmek üzere büro memuru, kütüphaneyle ilgili işleri yürütmek üzere kütüphane memuru,

c) Temizlik hizmetlerini yürütmek üzere hizmetli,

En genel anlamda personel geliştirme, iş görenlerin mevcut durumdaki ve gelecekteki rollerini en iyi biçimde yerine getirmelerini sağlayacak bilgi, beceri ve tutumlarını doğrudan etkileyen her türlü etkinliktir (Robbins ve Alvy,1995 Akt. Aydın, 2016).

Eğitim kurumunun en önemli stratejik unsuru öğretmenlerdir. Öğretmenlerin ruh sağlığının yerinde olması, kendilerini mesleğe adanmaları, bilgi ve becerilerini öğrencilere aktarmaları, motivasyon düzeylerinin yüksek oluşu, eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesini ve verimliliğini doğrudan veya dolaylı yoldan etkiler. Bu nedenle, okullarda öğretmenlerin performansının artırılması ve en üst seviyede öğretmenlerden verim sağlanması gerekir (Cemaloğlu, 2002). Öğretmenin performansını artırıcı bazı araçları kullanmak gerekmektedir. Bu araçları ekonomik, psikososyal ve örgütsel araçlar olarak sınıflandırabiliriz (Yalçın ve Korkmaz, 2013).

1. Ekonomik Araçlar: Okullarda çalışanların ve öğretmenlerin motive edilebilmesi için ortaya konulan ödül sisteminin, öğretmenin ve diğer çalışanların performansını artırıcı, kendini geliştirici yöntem ve tekniklere yöneltmesi gerekir. İkramiye, ek maaş vb. şeklinde ödüller verilebilir. Bu tür uygulamalar sonucu verilen ödüller çalışanların verimini artırır, motivasyonlarını yükseltir (Odden,1997). Öğretmenin ve çalışanın maaşlarındaki artış tek başına performanslarını yükseltmeyebilir. Maaşlardaki artışın yanında mesleki açıdan kazanılan özendiriciler de, öğretmenlere destekleyici rol oynayabilmektedir. Bu yüzden okul yöneticilerinin,

kararlara katılma, mesleki toplantılar düzenleme, hizmet içi eğitimler, öğrencilerin yaratıcılığını geliştirici çalışmaları ve öğretim stratejileri iyileştirmelidir. Okul yöneticileri çalışanlar arasında işbirliğini artırmalı, çalışanlarını motive edecek uygulamaları planlayabilmelidir (Nwagwu, 1998). Bu çalışmaları yaparken öğretmeni merkeze alabilmeli, öğretmenin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir. Ekonomik açıdan rahat olan bir öğretmen kendini işe daha rahat vermektedir. Okul yöneticisinin veya üstünün yaptığı işi ödüllendireceğini bilen bir öğretmen o işi daha özenli yapar yoksa işi geçiştirmeye çalışabilir.

2. Psikososyal Araçlar: Okul yöneticileri, çalışanlarla birlikte iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayıcı toplantılar yapmalıdır. Yapacağı bu tür toplantılara çalışanların tamamının aktif bir şekilde katılmalarını sağlamalıdır (Ünal, 2000). Takdir edilme, beğenilme, değer verilme, fikrinin sorulması öğretmeni geliştiren psikososyal araçlar olarak sayabiliriz. Günümüzde çalışanını takdir eden, değerli olduğunu gerçekten hissettiren okul yöneticileri başarıya daha kolay ulaşabilmektedir. Yaptığı işin büyüklüğüne veya küçüklüğüne bakmadan takdir etmek çalışanı motive eder. Yaptığı her işte eleştirilen çalışan ise kendini değersiz hissetmeye başlayacak ve verimi düşecektir. İyi bir yönetici çalışanlarını takdir etmeli, fikirlerine değer vermeli ve örgüt içerisinde kendini değerli hissedebilmesi için kapasitesine uygun görevler vermelidir.

3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar: Örgütsel ve yönetmel araçlar olarak; hizmet içi eğitim verilmesi, görevde yükseltilmesi, kapasitesine uygun işlerin verilmesi, iletişim kanallarının kullanılması, adaletli ve disiplinli davranılması ve buna göre sistemin oluşturulması olarak sıralayabiliriz (Yalçın ve Korkmaz, 2013). Bu çerçevede incelersek öğretmene hizmet içi eğitimin verilmesi eksik yönlerini bulmasında yardımcı olur. Gelişen teknolojiye ayak uyduramayan bir öğretmen öğrencilerine maksimum düzeyde verim sağlayamaz. Örneğin bilgisayar kullanmasını bilmeyen bir öğretmen eksikliğini nasıl telafi edebilir. Ya kendi imkânları ile kursa gidecek ya da okulun veya bakanlığın hizmet içi kurslarına gerekirse zorunlu olarak alınıp bilgisayar kullanması sağlanacaktır. Okul yöneticisi yaptığı uygulamalarda adaletli olmalıdır. Öğretmenler arasında eşit mesafede durmalıdır. Öğretmene adaletli olduğunu hissettirebilmelidir. Okul yöneticilerinin adaletli olmadığı bir okulda barışık bir iklim oluşturulamaz.

3.1.1. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gereken Motivasyon Çalışmaları:

Okulda görev yapan tüm paydaşlar en üst düzeyde motive edilmelidirler. Her çalışanın mesleğine ilişkin algıları ve bu algılara dayalı beklentileri mevcuttur. Okul yöneticileri çalışanlarının bu beklentilere uygun ortamları oluşturmalı ve bu sayede çalışanlarının potansiyelinden en iyi şekilde yararlanmalıdır (Cemaloğlu, 2002). Özellikle yeni atanan veya göreve yeni başlayan öğretmenlerin iyi bir rehberliğe ihtiyacı vardır. Geldiği kurumu tanımadıkları için motive olmakta zorluk çekecektirler. Okul yöneticileri bu evrede yönlendirici olmalı okulu tanıtmalı varsa sorunlarına çözüm bulabilmelidir. Okulda yapılacak görev dağılımlarında öğretmenlere uygun görevler verilmeli. Tercih hakkı sunulmalı. En üst seviyede katkı sunabileceği görevler verilmelidir. Örneğin halk oyunları kursu açılacak buna sertifikası olan veya halk oyunlarına ilgisi olan öğretmenlerin seçilmesi iyi bir ürünün ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Okulda görev yapan öğretmenler ve diğer çalışanlar yönetimin alacağı kararlara etkin katılım sağlamalı ve alınan bu kararların uygulanmasında okul yönetimine yardımcı olmalıdır. Böylece, etkin katılımın oluşması neticesinde bireysel olarak performansta artış meydana gelebilecektir. Okulun genel işleyişi hakkında bilgi sahibi olmayan öğretmen performansını tam olarak sınıfa veya okul yansıtamaz. Okul içinde yüksek katılımı alan kararların uygulanabilirliği yüksektir. Karar alma sürecinde etkili toplantılar yapılmalıdır (Ünal, 2000). Yapılacak toplantılar iyi planlanmalıdır. Toplantıların içeriği zamanı, yeri önceden bildirilmelidir. Öğretmen toplantıların sonunda gelişme sağlayacak kazanımlar elde edebilmelidir. Amacına uygun yapılmayan toplantılar bıkkınlığa neden olabilmekte öğretmende motivasyon kaybına yol açabilmektedir.

Okul yöneticileri okulunda, öğretmenlerle birlikte eğitim ve öğretimin kalitesini artırıcı çalışmalara ağırlık vermelidir. Bu amaç doğrultusunda kısa ve uzun vadeli planlamalar yapılmalıdır (Nwagwu, 1998). Uzun ve kısa vadedeki hedefler okulun misyonuna ve vizyonuna uygun olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonlarını en üst seviyeye getirebilmek için informal ilişkilere daha çok önem vermelidir (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Okul resmi kurallara, kanunlar,

yönetmeliklere bağlı olarak yönetilmektedir. Ancak bazen öyle durumlarla karşılaşıyorsunuz ki kanunlarda karşılığını bulamıyorsunuz. Örneğin sabah derse uyanamadığı için geç kalan bir öğretmeni ele alalım ve bunu ilk defa yapmış olsun. Bu durumda öğretmene hemen ceza vermek gerekir mi ? Burada okul yöneticilerinin informal yaklaşımının devreye girmesi gereklidir. Öğretmenini dinlemeli, daha dikkatli olması konusunda uyarması, rencide etmeden, motivasyonunu düşürmeden öğretmenini kazanabilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli şey aradaki çizginin korunması ve kimsenin hakkının ihlal edilmemesidir.

Öğretmenler çalıştığı kurumda samimi bir ortam gördüğünde kendisini daha rahat hissedecektir. Bu yüzden öğretmeni güvende hissettirecek etkinliklere daha fazla zaman ayrılmalıdır (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Okulun imkânları doğrultusunda faaliyetler düzenlenebilir. Spor salonu olan bir okulda öğretmenler arası voleybol, basketbol veya futbol turnuvaları düzenlemek, müzik grubu kurmak, tiyatro ekibi oluşturmak gibi aktivitelerle öğretmenlerin motivasyonu yükseltilebilir. Bu tür organizasyonlar okula karşı aidiyet duygusuna da geliştirir. Kendini bulunduğu ortamda rahat hisseden bir öğretmen eğitim ve öğretim açısından daha yaratıcı fikirler bulup bu fikirleri sınıfında uygulayabilir. Takım çalışmasını iş ortamındaki sosyal faaliyetler güçlendirir. Grup içi ve gruplar arası sinerji yaratması açısından okul içi sosyal faaliyetler önemlidir. Okul yöneticilerinin kullanabileceği motivasyon araçları çoğaltılmalıdır. Böylece okul yöneticileri kurumda özveriyle çalışan kendini mesleğe aday olan öğretmenleri daha kolay ödüllendirebilecektir (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Okul yöneticilerinin mevcut yönetmelikte öğretmeni teklif ederek ödül almasını sağlayacak düzenlemesi bulunmamaktadır. İlçe milli eğitim müdürü kaymakama teklif etmesi sonucunda başarı veya üstün başarı belgesi verilebilmektedir. Oysa yetkinin aşağıya devredilmesi suretiyle okul yöneticisi çalışanını daha iyi değerlendirebilecek konumda olduğundan objektif bir ödüllendirme sistemi kurulabilecektir. Okul yöneticilerinin yetkilerinin artırılması, başarı gösteren öğretmeni zamanında ödüllendirebilmesi ve öğretmenin motivasyonunun yükseltilmesi açısından son derece önemlidir. Örneğin Erasmus KA1 projesi kapsamında yurt dışı öğretmen hareketliliği gerçekleştiren ve çaba harcayan bir öğretmen düşünelim uluslararası çapta başarısı takdir edilip ödüllendirilmemesi öğretmeni kendini hem önemsiz hissedecek hem de kurum içi performansı düşecektir.

Öğretmenlerin performanslarının nasıl artırılacağı üzerine George Redfern'ün önerileri şunlardır (Fox, W. Ve Schwartz, ,1965; akt. Cemaloğlu, 2002) :

Öğretmenlerin gelişimine yönelik düzenlenen seminerler, danışmanlık hizmetleri, mesleki ilkeler konusunu anlatan kurslar, öğretmenlerin verimli çalışmaları için getirilen öneriler, öğretmenlerin performansının artmasına neden olacaktır. Bazı durumlarda öğretmenin karşılaştığı spesifik bir problem o öğretmenin performansının artmasını sağlayabilecektir.

Aşağıda öğretmen motivasyonunu artırıcı çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Ziyaretler: Okul yöneticileri öğretmenlerini başka okullara ziyaret etme amacıyla göndererek öğretmenin, mesleğinde yanlış yaptığı uygulamaları görüp düzeltmesine, beğendiği güzel çalışmaları almasına, etkileşim yoluyla öğrenmesine ortam sağlayacak fırsatlar oluşturmalıdır. Bu tür ziyaretler öğretmenlerde olumlu etki bırakır. İyi planlanmış ziyaretler hem öğretmene hem de kuruma fayda sağlar. Öğretmenler yaptıkları bu ziyaretlerle kendi kendilerini değerlendirerek ve başka öğretmenlerle kıyaslayarak eksik yönlerini tespit edebilir. Eksik yönlerini diğer öğretmen arkadaşlarıyla etkileşim içerisinde telafi edebilir. Özellikle yeni atanan öğretmenlerimizin başka sınıflara girmesi ve dersi dinlemesi gelişimine olumlu katkı sağlayacaktır. Meslekte kıdem olarak eski olan öğretmenlerimizin bilgi ve becerilerini yeni nesil öğretmenlere aktarmaları çok önemlidir. Aslında kişisel olarak bu tür ziyaretler hem gelişiminize hem de motivasyonunuza olumlu katkılar sağlar.

Kurul Çalışmaları: Her okulda kurul çalışmaları düzenli bir şekilde yapılmaktadır. Öğretmen bu kurullarda bilgi ve deneyimlerini paylaşmalıdır. Bu tür çalışmalar, okulda meydana gelebilecek yönetimsel ve öğretimsel sorunları çözmeye yardımcı olabilir. Yapılan kurul çalışmalarıyla ders kitapları, yardımcı kaynaklar, ders araç gerecin seçimi gibi konularda alınan kararlara katılan öğretmen kendini değerli hissedecek ve gerçekte neye ihtiyaç varsa o kaynağı alacak eğitim ve öğretimin kalitesi artacaktır. Gerçi ülkemizde ders kitapları bakanlıkça belirlenmektedir. Ancak bakanlık bazen anketle bazen rapor isteyerek müfredatta iyileştirmeler yapabilmektedir. Ders araç gereçlerini ise okulun imkânlarına göre seçebilmekte ve kullanabilmektedir.

Üniversite Kursları: Okul yöneticileri, üniversitelerle işbirliği yaparak öğretmenin motivasyonunu artırıcı etkinlikler düzenlemelidir. Okul yöneticileri üniversitelerle işbirliği yaparak öğretmenlere kurslar düzenlemelidir. Bu kurslarda sınıf yönetimi, öğretim teknikleri ve öğrenci psikolojisi gibi konular işlenmelidir. Böylece öğretmenlerin bilgi ve becerileri artacaktır. Aynı durum diğer çalışanlar içinde geçerlidir. Temizlik hizmeti, kazan bakımı, muhasebe gibi alanlarda üniversiteyle birlikte düzenlenecek kurslar çalışanların mesleki deneyimlerine katkı sağlayacaktır. Okul yöneticileri imkanları ölçüsünde öğretmenleri üniversitelere göndererek bilimsel olarak yeni değişimleri takip etmelerinin önünü açabilmelidir.

Bireysel Çalışmalar: Okul yöneticileri öğretmenlerin okulda rahatça ulaşabileceği bir kitaplık oluşturmalıdır. Bu kitaplıkta bilimsel dergiler, gazeteler, makaleler, mesleki kitaplar vb. bulunmalıdır. Okul yöneticisi okul aile birliği aracılığıyla bir dergiye abone olabilir. Öğretmen odasına kitaplık oluşturabilir. Böylelikle öğretmen boş zamanlarında bu yerlerden faydalanabilir. Öğrencilere değişik kaynaklardan sunumlar hazırlayabilir. Ayrıca öğretmenlerin kendilerini geliştirici çalışmalar katılmalarını teşvik etmelidir. Bilimsel makale yazan, araştırma yapan öğretmenleri takdir etmeli ve desteklemelidir. Okulda öğretmenler arası makale veya mesleki eser yazma yarışması düzenlenebilir. Düzenlenen bu yarışmalar sonucunda başarılı olan öğretmenler ödüllendirilebilir.

Başarılı Öğretmenlerle İletişim Kurulması: Okul yöneticileri okulda başarı gösteren öğretmenle diğer öğretmenleri bir araya getirecek ortamlar oluşturmalıdır. Bu sayede öğretmenler mesleki deneyimlerini paylaşabilecektir. Özellikle tecrübeli öğretmenlerle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin bir araya getirilmesi etkileşim açısından kuruma fayda sağlayacaktır. Her okulda mutlaka kendini ispatlamış başarılı bir öğretmen vardır. Okul yöneticisi bu noktada koordinasyonu sağlayarak başarılı öğretmenle, başarıya ulaşmaya çalışan öğretmeni bir araya getirebilmelidir. Burada amaç öğretmeni alçaltmak değil tam tersine iyi örneklerle bakarak kendini geliştirmesine yardımcı olmak olmalıdır. Öğrencisine bir şeyler verebildiğini gören öğretmen kendini mutlu hissedecektir.

Workshoplar: Okulda düzenlenen workshoplar, karşılaşılan herhangi bir problemin nasıl çözülmesi gerektiğini öğretmesi açısından öğretmene katkı sağlar.

Yapılan bu toplantılarla öğretmen, alınan kararlara katılması öğretmenin aidiyet duygusunun gelişmesi açısından önemlidir. Bu tür toplantıların ders saatleri dışında yapılması gerekir. Öğretmen kendine bu toplantılara katılmak için zaman ayırmalı. Öğretmen yaşadığı problemi not etmeli toplantıda ayrıntılı olarak anlatmalı beyin fırtınası yaparak hep beraber çözüm yolu bulmaya çalışmalıdır.

Mesleki Örgütler: Öğretmenlerin bölgesel veya ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir gruba katılması kişisel gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu grupların yasal olmasına ve 657 sayılı devlet memurları kanununa aykırı olmaması gerekmektedir. Öğretmenler bu anlamda okullarda sendikal çalışmalara katılmaktadırlar. Sendika içerisinde faaliyetler yürütmektedirler. Kendilerini rahatlatarak faaliyetlere, gezilere ve aktivitelere katılan öğretmen günlük yaşamın stresini üzerinden atabilecektir. Mesleki sorunların çözümü için kurulan sendikalara katılan öğretmenler hem sosyalleşecek hem de kişisel gelişimlerine katkı sağlayabilecektir.

Bir yöneticinin iş gören geliştirme etkinlikleri şöyle sıralanabilir (Sheal,1992,17; Akt. Aydın, 2016).

Zaman Ayırma: İyi bir yönetici zamanım yok öğretmeni eğitemem dememeli. Zaman yönetimi konusunda yardım almalıdır. Unutmamalı ki iyi yönetici, kendisinin ne yaptığı ile değil, iş görenin ne yaptığıyla ölçülür. Yöneticinin verimliliği iş görenin verimliliği kadardır. İş göreninizin iş performansını artırmanın iki yolu vardır. Birincisi, onların kapasitelerini geliştirmek, ikincisi ise iş gören de işini daha iyi yapma arzusu uyandırmaktır (Aydın, 2016)

Deneyim: Yönetici veya okul yöneticisi kendi bilgi ve birikimini öğretmene aktarmalı. Öğretmene rehber olmalı uygun öğrenme ortamları yaratabilmelidir. Bunu yapan bir yönetici öğretmenin motivasyonunu da artırmış olur. Bazen deneyimlerini sözle aktarabilir bazen de iş ortamında uygulama yaparak çalışanlarına aktarabilir. Yönetici her zaman deneyimleriyle çalışanını desteklemeli ve motive etmelidir.

İstihdam: İş gören alanında yetiştiği için o işe alınır. Eğer iş görene sistemli bir şekilde eğitim ve gelişme olanakları tanınırsa, işlerini daha yüksek standartlar içinde yapabilirler. İş gören öğrenme ve gelişme olanakları bulamıyor ve iş konusunda

kendisini ‘‘dibe vurmuş ‘‘ hissediyorsa üretim yapmayacak ve fırsat bulur bulmaz işten ayrılacaktır (Aydın, 2016).

Eğitim: İş gören yeterli eğitim almadan işini istenen düzeyde yapamaz ve yöneticiler iş gören geliştirme programları düzenlemedikçe de eğitim almak istemezler (Aydın, 2016).

3.1.2. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gereken İş Başında Eğitim (Hizmet İçi Eğitim) Çalışmaları:

Farklı alanlarda meydana gelen gelişmeler: insanların ilgi, tutum ve davranışlarında değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimlerden öğretmen, öğrenci ve kurumun kendisi etkilenmektedir. Sürekli değişen ve gelişen eğitim faaliyetlerini yakalamak için öğretmenler de kendilerini geliştirici çalışmalara katılmak zorundadır. Eğitim fakülteleri tüm bu süreçte öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimlerini planlamaları gerekmektedir (Erdem, Uzal ve Ersoy, 2006). Yıllarca öğretmenlik mesleğini yapan öğretmenlerin meslekleriyle ilgili gelişmeleri takip etmeleri ve bu gelişimleri öğrencilere aktarmaları gerekir. Tüm bu sebeplerden dolayı, öğretmenlere yönelik uygulanan HİE (Hizmet İçi Eğitim) çalışmalarının, öğretmenlerin kişisel gelişimine ve mesleki gelişimlerine katkı sağlaması oldukça önemlidir. HİE, kamuda çalışan görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlayabilmek, verimliliklerini arttırabilmek ve gelecekteki alacakları görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla, kurumun içinde ya da kurumun dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinliklerinin tümüdür. Ayrıca HİE herhangi bir kurum çalışanın görevleriyle ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını motive edecek etkinlikler düzenlenmesi olarak da tanımlanmaktadır (Gül, 2000; Kaya, Küçük ve Çepni, 2006).

Örgüt içerisinde düzenlenen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, aşağıdaki yararları sağlar (Sibthorpe, 1994).

a) Değişme: Örgüt içinde zaman zaman işlerin değişmesi kaçınılmazdır. Örgütlerde müşteri, müşterilerin ilgi, ihtiyaç ve günlük yapılan iş akımı sürekli değişir. Çalışanlar ise bu değişmeyi endişe ile izlerler. Eğitim ise çalışanları

değiştirmenin en temel yöntemi ve aracıdır. İyi bir eğitimle çalışanların olumlu yönden değişmesi ve gelişmesi sağlanabilir.

b) Verimliliğin arttırılması: Örgütün yaşaması ve diğer örgütlerle rekabet edebilmesi için verimliliğin arttırılması şarttır. Bazen bu verim artışı, çalışma sisteminin değişmesi veya otomasyon ile sağlanabilir. Her iki durumda da çalışanların eğitilmesi zorunludur. Çalışanların kendi becerilerini geliştirmeleri verimliliğin arttırılması için gereklidir. Verimlilik bilincinin eğitimle verilmesi gerekir.

c) Hataların Azaltılması: Üretim sürecindeki çalışanların hatalarının üç türlü maliyeti olacaktır. Birincisi, hata düzeltilirken oluşan maliyet, ikinci maliyet yapılan hatalar yüzünden örgütler saygınlıklarını kaybedebilir ve üçüncü maliyet ise bir çalışanın yüzünden diğer bir çalışan yaralanır, ölür veya zarara uğrarsa örgüt veya kurum yasal yaptırımlarla karşılaşabilir.

d) Ölçünleştirme (Standartizasyon): Eğitimin görev açısından örgüte sağladığı bir yararlardan bir tanesi de aynı işi yapan bütün çalışanların aynı iş yöntemleri ile çalışabilmesi için gerekli ölçünleştirmeyi sağlar. Eğitimin sağladığı bu yararı yetiştirme kurslarıyla ya da el kitaplarıyla da sağlayabiliriz. Çağdaş örgütlerde uzmanlar ve eğitimciler, yöneticilerin astları nasıl yetiştirecekleri konusunda broşürler ve el kitapları dağıtırlar.

Sims'e göre hizmet içi düzenlenen eğitimlerin örgüte veya kuruma sağladığı başlıca yararlar şu şekilde sıralanmıştır (Sims,1990) :

1. Hizmet içi eğitim örgütlerin kazancını arttırır.
2. Örgütte çalışanların her düzeyde işe ilişkin bilgi ve becerilerinde gelişme olur. Örgüt ortamında gönül gücü ve örgüte bağlılık artar.
3. Çalışanların örgütün amaçlarını tanınması ve bu amaçları benimsemesi kolaylaşmış olur.
4. Ast ve üstün birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirir. İşçi ve işverenin ilişkilerini geliştirir.
5. Kurumda veya örgüt içinde açıklık ve güven duygusunun gelişmesi sağlanır. Stres ve gerilim azaltarak çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olur.

6. Örgüte ilişkin geri dönütler verilir. Bu sayede çalışanlar bu geri dönütlerden faydalanmış olur İş talimatnameleri hazırlanmış olur.

7. Örgütün politikaların anlaşılmasında ve bu politikaların uygulanıp izlenmesinde yarar sağlar.

8. Örgütte veya kurumda motivasyon, olumlu tutum, liderlik becerileri ve sadakat duyguları gelişir.

9. Üretim araçlarının kötü kullanımından kaynaklanan savurganlık azalır.

10. Örgütte iletişimi güçlendirir ve gelişmeye uygun hava yaratır.

Hizmet İçi Eğitim Türleri:

İş görenlerin eğitim gereksinimlerinin ve yetersizliklerinin giderilmesi amacıyla çeşitli eğitim türleri uygulanır. İş görenler üzerinde uygulanan bu eğitim türlerini işbaşında eğitim ve iş dışında eğitim olarak ikiye ayırabiliriz.

1- İş başında eğitim; Birçok örgüt tarafından beceri kazandırma noktasında iş başında eğitimi temel yaklaşım olarak görmektedir. İş başında eğitimi bazen çalışan işe girdikten sonra bilgi ve becerilerini kendi kendine kazanması şeklinde algılanmaktadır. Bu tür bir algı hem çalışanı hem de kurumun gelişmesini engeller. Çoğu çalışan iş başında eğitimler yapıp mesleki kazanımlar elde etmiştir. Ancak bu eğitimlerin çoğu programsız ve eğitim açısından etkisizdir. Bunlara rağmen iş başında eğitimin gerçek ortamda, uygulamalı olarak yapılması çalışanlara birçok fayda sağladığı unutulmamalıdır.

Çalışanların başka okullarda yapılan uygulamaları yerinde görebilmeleri için geziler düzenlenmelidir. Bu gezilerle çalışanlar güzel örnekleri daha yakından görme imkânı bulacaktır. Yapılan geziler neticesinde elde ettiği kazanımları kendi okulunda uygulama fırsatı bulacaktır. Böylece ufku açılacak karşısına çıkan problemleri değişik açılardan ele alıp çözme kabiliyetine ulaşmış olacaktır.

Çalışanların iş başında eğitimlerinin sağlanması için çevrede bulunan kuruluşlarla işbirliği yapmak gerekir. Çalışanın mesleki gelişimine katkı sağlayıcı kurslara yönlendirmek ve okulda bu tür kurslar açmak çalışanın gelişmesini sağlar. Kantin, okul servisi, hizmetli vb. çalışanlara yönelik hizmet içi kurslar düzenlenmelidir. Bu

kurslarla çalışanlarda eksik olan yönler tespit edilmeli ve tamamlayıcı çalışmalar düzenlenmelidir.

Aday personelin iş başında yetiştirilmesi için kişiye özel programlar hazırlanmalıdır. Aday öğretmenin yanında ona rehber olacak mesleki deneyimi yüksek bir öğretmen danışman olarak atanmalıdır. Danışman öğretmen aday öğretmeninle beraber derse girecek, bilgi ve becerilerini iş başında uygulamalı olarak anlatmaya çalışacaktır. Böylece aday öğretmenin kuruma uyum sağlama süreci hızlanacaktır.

Okul yöneticileri iş başında eğitimlere önem vermelidir. Çalışanının gelişmesi için elinde bulunan tüm kaynakları etkili bir şekilde kullanmalıdır. Görerek ve yaparak öğrenen bir çalışanın öğrendiği bilgiler daha kalıcı olur. Okul yöneticileri kişisel deneyimlerini çalışanlarına aktaracak uygun ortamlar oluşturmalıdır. Böylece çalışanların mesleki ve kişisel gelişimi sağlanmış olur. Uygun çalışma ortamlarında yapılan eğitimlerden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılır. Bu çalışmalarda görülen eksiklikler çalışanlara anlatılır. Eksikliklerin telafi için eğitimler düzenlenir. Böylece tüm çalışanların gelişmesi sağlanabilir.

2- İş Dışından Eğitim; İki gruba ayırıp incelediğimizde bunların: Grupta iş dışında ancak örgüt dışında yapılan eğitimler ve iş görenlerin örgüt dışı eğitim olanaklarından yararlanmalarını sağlayan programlar olduğunu söyleyebiliriz. Örgütler iş görenlerin bu tür eğitim olanaklarından yararlanabilmesi, eğitim giderlerini karşılanması veya ücretli izin verilmesi gibi desteklerle sağlanabilir (Aydın, 2016).

Taymaz'a göre hizmet içi eğitim programlarını uygulama amaçlarına göz önünde bulundurarak sınıflandırırsak (Taymaz, 1992) ;

Oryantasyon Eğitimi: İlk defa kuruma başlayan bir çalışanın kurumun amaçlarını, yapısını, kendi yetki ve sorumluluklarını öğrenmesi için yapılan eğitimidir.

Temel Eğitim: Kuruma yeni başlayan bir çalışanın yapacağı iş konusunda temel bilgi, beceri ve tutumları kazanabilmesi için yapılan eğitimidir.

Geliştirme Eğitimi: Kurumda görev yapan çalışanın ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendi alanına uygun olarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yapılan eğitimidir.

Tamamlama Eğitimi: Kurum içerisinde görev yerleri değişen çalışanların yeni görevi ile ilgili bilgi ve becerileri kazanması için yapılan eğitimidir.

Yükseltme Eğitimi: Kurum içinde yükselme imkânlarının anlatıldığı çalışana rehberlik edildiği bu sayede kurum içinde personelin yükselme ihtiyacının karşılandığı eğitimidir.

Özel Alan Eğitimi: Kurumda özel alanlarda görev verilecek çalışana uygulanan eğitim programıdır.

Sonuç olarak iş başında (hizmet içi) eğitimlerin insan kaynağını geliştirmede daha fazla katkı sağlaması için aşağıya çıkarılar etkinliklerin yapılması faydalı olacaktır (Öztürk ve Sancak, 2007).

a. İş başında eğitim çalışmaları, çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli; düzenlenen bu eğitimler sadece teorik olmamalı, uygulamalı eğitimler de yapılmalıdır.

b. İş başında eğitimlerin sonunda ya sınav veya konuya ilişkin uygulama çalışmaları yaptırılmalı; çalışanlara mutlaka geri bildirimlerde bulunulmalıdır.

c. Uzman kişi veya kuruluşlarca eğitim verilmeli ve bu eğitimler sürekli bir şekilde tekrar edilmelidir.

d. İş başında (hizmet içi) eğitim çalışmalarının bir yaptırımı olmalıdır. Başarılı olmayanlara katılım sertifikası verilmemeli, böylece iş başında eğitim çalışmalarının etkililiğinin artırılması amaçlanmalıdır.

e. İş başında (hizmet içi) eğitim çalışmaları 2-3 günlük çalışmalar yerine daha uzun süreli olmalıdır. Böylece uygulanan çalışmalardan daha fazla verim elde edilmelidir.

3.1.3. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gereken İletişim Çalışmaları:

İnsanlar iletişim kurarak duygularını ve düşüncelerini birbirlerine aktarır, anlamlandırır ve hissederler. Örgütlerde hedeflerini gerçekleştirmek, gündelik çalışmalarını kesintisiz sürdürebilmek için iç ve dış çevreyle fikir alış verişi sağlamak suretiyle iletişime geçerler (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010).

Kurum içinde yapılan işlerin etkin ve doğru yapılabilmesi için güçlü bir ekip çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür bir ekip çalışmasının yapılabilmesi için de örgüt içerisinde güçlü bir iletişimin olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008). İyi bir yönetici çalışanını dinlemeli, anlamaya çalışmalı ve elinden gelen bir şey varsa yardımcı olmalıdır. Çalışanların fikir üretmesine engel olan etmenleri ortadan kaldırmalı, tavır ve davranışlarıyla motive edebilmelidir. Yöneticilerin kuruma öneri sunamayan çalışandan verim alamayacağını ve örgütsel bağlılıklarını sağlamayacağını bilmeleri gerekir. Böyle bir durumda kurumda iş gücü kaybı anlamına gelmektedir (Akin, 2012). İyi bir yönetici çalışanlar arasında güven ortamı tesis edebilmelidir. Bunun için çalışanları takdir etmeli, iş ile ilgili bilgilendirmeler yapmalı, performanslara göre ödüllendirmeler yapmalı, günlük iltifatları eksik etmemeli, içten bir sevgiyle ön yargısız sevmeli ve çalışanlara yetki verip sorumluluk verebilmelidir (Doğan, 2003).

Çalışanların kuruma bağlılığını artırmak için dikkat etmemiz gereken üç önemli unsur vardır (Blayton, 2004).

1- Diyalog: Karşılıklı anlayışa dayalı olmalı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır.

2- Güven: Çalışanlar yöneticilerine güvenmelidir. İyi bir iletişimle güven ortamı oluşturulmalı ve çalışanların performansı artırılmalıdır.

3- Değerler: Çalışan kendine değer verildiğini hissetmelidir. Çalışanın fikirlerine saygı duyulmalı ve adil bir yönetimle kuruma bağlılıkları artırılmalıdır.

Yöneticiler emri altında çalışan insan kaynaklarını geliştirebilmek için; çalışanlarla bire bir görüşmeler yapmalı, bu görüşmelerde isteklerini ihtiyaçlarını ve kurum için önerdikleri fikirleri not almalı elinden geldiğince çözüm aramalıdır. İyi bir

yönetici her bir çalışanın ilgi ve yeteneğine göre görevler vermeye çalışır. Verdiği bu görevleri yerine getirebilmesi için yetki verir ve en önemlisi denetlemeler yaparak eksik kalan yönleri çalışanlarıyla paylaşabilir. Ayrıca her kurumun kendine ait bir amacı bir misyonu olduğundan uzun vadede yapacağı stratejik planlamaları çalışanlarının kişisel gelişimini de dikkate alarak planlamalar yapar. Çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini bilmeyen bir yöneticinin kurumda başarıya ulaşması beklenemez. Çalışanların olumlu yanlarını tespit eden uygun çalışma saatleri ve ortamları hazırlayan yöneticiler sayesinde çalışan gizil güçlerini daha rahat ortaya çıkaracak kendini geliştirme yolunda emin adımlar atabilecektir. Bir kurumda insan kaynağı olarak çalışanların geliştirilmesinde güçlü bir iletişim ağının olması önemlidir. Yöneticilerin iletişim kanallarını etkili kullanması hem kuruma hem de çalışana katkı sağlayacaktır. İletişime kapalı bir yöneticinin çalışanını hem kişisel hem de mesleki yönden geliştirmesi zordur. Kendini güvende hissetmeyen duygu ve düşüncelerini rahat ifade edemeyen bir çalışanın kurum aidiyeti kazanması zordur. İşine ve çalıştığı kuruma kendini ait hissetmeyen çalışanın kurumu ve kendini geliştirmesini bekleyemeyiz. Bu yüzden iyi bir yönetici etkili iletişim sağlayıcı yöntemleri bilmeli ve kurumunda güçlü iletişim bağları olan bir yapıyı hayata geçirebilmelidir.

3.1.4. Okullarda İnsan Kaynağının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gereken Kişisel Gelişim Çalışmaları:

Kişisel gelişim, insanın önüne koyduğu hedefleri ve gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları için kendini hazırlamaya yeterli seviyede donanıma sahip olmaya yönelik süreçlerin tümü olarak tarif edilebilir. Kişisel gelişimde her hangi bir konu hakkında az yeterliliğe sahiplikten yeterli olduğu başka bir duruma doğru olumlu anlamda değişim sağlama sürecidir. İnsan bir bütün olarak değerlendirildiğinden değişimde duygu, düşünce ve yaşam tarzı anlamında bir bütün olarak değerlendirilmeli ve kişisel gelişim bu çerçevede incelenmelidir (Özkan, 2003).

Bir kurumda çalışanların kişisel gelişimin sağlayacak olan en önemli kişiler o kurumun yöneticileridir. Yöneticiler, tarafından çalışanlara gereken zamanı, ortamı, bütçeyi, yönlendirmeleri ve eğitim araçlarını sağlayarak kişisel gelişimlerine katkı sağlamalıdır (Köktürk, 2002). Yöneticiler çalışanlarının mesleki olarak

gelişmelerini sağlamak için, kurumda sağlıklı bir ortam oluşturmalıdır. Oluşturulan bu sağlıklı ortamlarda işbirliğine dayalı sağlam ilişkiler geliştirebilmelidir. Beraber çalıştığı insanların gelişmesinin önünü açmalı her fırsatta çalışanlarının fikirlerini almalıdır. Fikirleri alınan çalışanlar kendini daha değerli hissedecek kuruma olan bağlılığı artacaktır. Çalışanların işe başlamadan önce aldıkları eğitimler mesleklerinin tüm işlevlerini yerine getirebilmeleri açısından yeterli değildir. Yeterli olduğu varsayılsa bile her geçen gün değişen teknolojik değişimlerin çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Bu yüzden tüm çalışanlar kendilerini her gün geliştirmek zorundadırlar. Çalışanların geliştirilmesinde en büyük sorumluluk okul yöneticilerindedir. Okul yöneticileri eğitim ve öğretimin lideri işlevini görme durumundadır (Aydın, 2016). Gelişen ve değişen dünyamızda çalışanların da kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanları yeni bilgi ve yeteneklerle donatmadıkça, kendi kendilerini geliştirecek ortamlar oluşturamadıktan sonra toplumun yeniliklere ayak uydurabilmesi ve hızlı değişimler karşısında ayakta durabilmesi zor görünmektedir (Yağcı, 2003). İnsanın mesleki ve kişisel gelişimine engel olan en önemli etkenlerin başında önyargılar gelmektedir. Ancak insanlar bunun pek farkında olmadıklarından kişisel gelişimlerinde sorunlar yaşamaktadırlar. İnsanların yaşamlarında başarılı olabilmeleri için kişisel olarak gelişimlerinin tamamlanması şarttır (Değirmenci, 2004).

Okul yöneticileri çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek zorundadır. Okulda yaptığı denetimlerde veya işbaşında gördüğü eksiklikleri çalışanları ile paylaşmalı, bu eksiklikleri giderici çalışmalar yapmalıdır. Çalışanlarına kendilerini geliştirici bireysel okuma ve araştırma çalışmaları vermelidir. İyi bir okul yöneticisi çalışanlarının performansını denetleyerek sistematik olarak değerlendirir, eksik gördüğü alanlarda çalışanına geri dönüt sağlar. Eğitimde değişen ve gelişen yeni yaklaşımları çalışanlarıyla paylaşır. Tüm bu çalışmaları yerine getiren yöneticiler çalışanların kişisel olarak gelişmesine katkı sağlayacak dolayısıyla da kurumun da gelişmesini sağlayabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, verilerin analiz edilmesi aşamasında yararlanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmiş zaman diliminde veya mevcut durumda varolanın varolduğu şekli ile betimlemeyi amaçlar. Araştırmanın konusu ne ise, olay olabilir, birey olabilir veya nesne olabilir, koşulları gözeticilerle olduğu şekliyle tanımlanma işidir. Genel tarama modeli, evrenle ilgili genel bir çıkarıma ulaşabilmek için evrenin tümüyle veya ondan belli ölçülerde alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006). Tarama (survey) araştırması bir gruba ilgili olarak sürdürülen ve o grubun belirlenmiş özelliklerini açığa çıkarmak için veriler toplanması ve bu toplanan verilerin işlenmesi sürecidir (Büyüköztürk 2011). Bu yöntemle yapılan araştırmalar, durumun ne olduğunu, nerede olduğunu, ne yapılmak istendiğini, nereye, hangi yöne gidilmek istendiğini, oraya nasıl ulaşılacağını bulmaya çalışır. Bunun için mevcut zamandaki veriler dayanak olarak kullanılır (Kaptan, 1998).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, üstünde araştırma yapılacak probleminin tesiri altında bulunan ve bilgi elde etmek için üzerinde gözlem yapılacak ana kütleyi ifade eder (Bal, 2001, s.110). Bu araştırmanın ölçek geliştirme aşamasındaki evreni 2017–2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Maltepe, Pendik ve Tuzla İlçelerinde bulunan okullarda çalışan yöneticilerdir. Bu evren içinden belirlenen okullarda çalışan 256 yönetici örnekleme oluşturmuştur. Bu evren içinden örneklemin belirlenmesinde “Oransız Eleman Örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin uygulama aşamasında ise İstanbul ili Kağıthane ilçesinde bulunan resmi ilköğretim, ortaokul ve lise de görev yapmakta olan okul yöneticileri evren olarak belirlenmiştir. Evrenin tamamına ulaşıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiş 276 yöneticinin tamamına ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplayabilmek için “Kişisel Bilgi Formu” ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini Gerçekleştirme Düzeyini Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu, yapılan araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerinden cinsiyet, unvan, mezuniyet, mesleki deneyim, yöneticilikteki deneyim, çalışılan okul kademesi, değişkenlerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından uzman görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Yöneticiler Kişisel Bilgi Formunda bulunan sorulardan kendilerine uygun olan seçenekleri işaretlemişlerdir.

3.3.2. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini Gerçekleştirme Düzeyini Belirleme Ölçeği

Araştırmayla ilgili olarak öncelikli literatür taraması yapılmıştır. Sonra okul yöneticileri ile görüşülerek insan kaynağını geliştirmeye ilişkin olarak 54 maddeden oluşan madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzu uzman görüşü ile şekillendirilmiş araştırmanın amacına uygun olan 32 madde belirlenmiştir. Faktör analizi için İstanbul Anadolu yakası Maltepe, Pendik, Tuzla ilçelerinde farklı eğitim kademelerinde çalışan yöneticilere uygulanmıştır.

3.3.3. Ölçeğin Geliştirilmesi

Ölçek geliştirme çalışmalarında elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Öncelikle verilerin normal dağılımları incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğini belirlemek için yapılan ilk analizlerin ardından testin tamamı için toplam Cronbach's Alpha hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları için Pearson çarpım moment korelasyon analizi yapılmıştır. Maddelerin ayırt ediciliklerini görebilmek amacıyla bağımsız grup t testi hesaplanmıştır. Geçerlik işlemleri için öncelikle Maddeler arasındaki gruplaşmaları (faktör) belirlemek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizleri sürecinde KMO ve Bartlett değerleri belirlenmiş; temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiş son olarak da dik döndürme (varimax rotation) işlemleri yapılmıştır.

Yöneticilerin demografik bilgileri bölümüyle ilgili verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı alınmış, yöneticilerin demografik değişkenlerinin ölçeğin alt boyutlarıyla farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ikili karşılaştırmalarda “t” testi, ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. (Ölçeğin geliştirilmesi ile ilgili aşamalara ilişkin istatistiki sonuçlar ve açıklamalar tablolar halinde Ek 3’de gösterilmiştir.)

Ölçeğin iç tutarlık analizleri (Cronbach’s Alpha) gerçekleştirilmiştir. Bu analizler iç tutarlığı düşüren Madde kalmayınca kadar sürdürülmesi amaçlanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan ilk analizlerin ardından testin tamamı için toplam Cronbach’s Alpha değeri $\alpha = .923$ olarak hesaplanmıştır. Alpha değeri üzerinde negatif (düşürücü) yönde etkide bulunan madde tespit edilmemiştir.

Yapılan madde toplam korelasyonları için gerçekleştirilen Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucuna tüm Maddelerle toplam puan arasındaki ilişki istatistiksel açıdan $p < .001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Maddelerin ayırıcılık güçlerinin iç tutarlık ölçütüne (t-test) dayalı olarak belirlenmesinde; iki bağımsız örneklemden elde edilen ortalamalar arasındaki farkın manidarlığını test eden t-test tekniğine dayalı madde analizinden yararlanılır (Büyüköztürk, 2011).

Diğer taraftan maddelerin ayırt ediciliklerini görebilmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucuna göre tüm maddeler için alt ve üst grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak $p < .001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu sonuçlar maddelerin ölçtükleri özellik açısından ayırt edici olduğunu ve her bir maddenin aynı yapı içinde olduklarının psikometrik olarak ispatıdır.

Ölçekte yer alan maddelerin benzer davranışları ne ölçüde ölçtüğü, alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişki hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan her bir maddenin tutum düzeyi bakımından bireyleri ayırt etmede ne derecede yeterli olduğunu belirlemek amacıyla ölçek puanlarına göre üst %27 ve alt %27’lik grubun madde puanları arasındaki farkın anlamlılık derecesine bakılmıştır.

Madde ayırt edicilik katsayılarını gösteren değerlerde t değerleri 6,292 ile 11,979 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekte yer alan maddelerin madde-kalan, madde-toplam ve madde-ayırt edicilik indeksleri istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı sonuç vermiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek ve aynı amacı ölçmeye yönelik olduğu söylenebilir.

Geçerlik işlemleri için ikinci olarak maddeler arasındaki gruplaşmaları (faktör) belirlemek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizleri sürecinde KMO ve Bartlett değerleri belirlenmiş; temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiş son olarak da dik döndürme (varimax rotation) işlemleri yapılmıştır. Buna göre KMO örneklem yeterliliği .897 ve Bartlett's Testi $p < .01$ örneklem yeterliliği .897 ve Bartlett's Testi $p < .01$ olduğundan ölçeğin geçerli olduğu ve faktör analizi yapılabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Yapılan 5. aşama faktör analiz sonuçları neticesinde 4 faktör elde edilmiştir. 1. Faktörde 7 madde "6,7,10,11,12,13,30 iş başında eğitim " alt boyutunu, 2. Faktörde 8 madde "14,15,22,23,25,26,29,31 iletişim" alt boyutunu, oluşturmakta 3. Faktörde 4 madde "1,16,17,18 kişisel gelişim " alt boyutunu, oluşturmakta 4. Faktörde 5 madde "2,3,4,5,32 motivasyon " alt boyutunu, oluşturmaktadır. Belirlenen alt boyutlar faktörler ve bu alt boyutlara da yer alan sorular şu şekildedir.

Alt Boyutlar ve Faktörler Altında Yer Alan Sorular

İş başında eğitim: 6,7,8,9,10,11,22

İletişim: 12,13,17,18,19,20,21,23

Kişisel gelişim: 1,14, 15, 16

Motivasyon: 2,3,4,5,24

Alt boyutlar ve faktörler altında sorulan sorular şu şekilde sıralanmıştır;

İş başında eğitim

- Çalışanlara başka okullarda yapılan etkili uygulamaları yerinde görebilmelerini sağlayacak geziler düzenlerim.
- Çalışanlarla düzenli olarak kendilerini geliştirici grup çalışmaları düzenlerim.
- Çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak için öncelikli konuları belirleyip çevredeki uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.
- Kantin, okul servisi ve hizmetli vb. çalışanlara alanları ile ilgili eğitimler düzenlerim.
- Mesleki olarak kendini yetiştirmiş çalışanlarla, stajyer (aday) çalışanları farklı çalışma ortamlarında bir araya getiririm.
- Öğretmenlere farklı ve etkili öğretim yöntemlerini tanıtır ve onlara bu yöntemleri uygulamaları için cesaret veririm.
- Aday personelin yetiştirilmesinde özel ve özgün programlar hazırlar ve uygularım.

İletişim

- Çalışanlarla bire bir görüşmeler yaparak onların istek ve ihtiyaçlarını dinler imkânlar dâhilinde bu istekleri karşılarım.
- Çalışanların her birine ilgi ve yetenekleri doğrultusunda özel görevler veririm.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini kendileri ile paylaşıyorum.
- Çalışanların özel sorunlarının çözümüne yeterince zaman ayırarak yardımcı olurum.
- Çalışanlar için uygun çalışma saatleri düzenler ve sağlıklı dinlenme ortamları hazırlarım.
- Okulun stratejik planını hazırlarken çalışanların kişisel gelişimlerini dikkate alırım.

- Çalışanlara, görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluklar veririm.
- Çalışanların gizil güçlerinin ortaya çıkmasını engelleyen etmenleri ortadan kaldırmaya çalışırım.

Kişisel gelişim

- İş başında yapılan eğitimler ile ilgili değerlendirmeler yaparak eksiklikler için yeni etkinlikler düzenlerim.
- Çalışanlara kendilerini geliştirici bireysel okuma ve araştırma çalışmaları veririm.
- Öğretmen ve çalışanların performansını sistematik olarak değerlendirir, onlara geri dönüt sağlarım.
- Eğitimde yeni yaklaşımları çalışanlarla paylaşırım.

Motivasyon

- Öğretmen ve diğer personelden üstün performans gösterenlerin ödüllendirilmelerini (aylıkla ödüllendirme, başarı ve üstün başarı) teklif ederim.
- Çalışanları stresten uzaklaştırıcı ve başarısını artırıcı sosyal faaliyetler (piknik, gezi, yemek vb.) düzenlerim.
- Çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkaracak ortamlar oluşturur ve uyarıcıları buna göre düzenlerim.
- Okulda verimli ve etkili çalışmalar yapan (kermes, öğrencileri güdüleyici faaliyetler düzenleyen ve projeler üreten) çalışanları takdir edip öğretmenler kurulunda veya düzenlenen törenlerde onurlandırırım.
- Okulda tüm çalışanların mesleki geliştirilmesi okul yöneticilerinin görevidir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmaya ilişkin veriler gerekli izinler alındıktan sonra okullara gidilerek araştırma konusunda bilgi verilerek yöneticilere dağıtılan ölçeğin katılımcılarca doldurularak araştırmacı tarafından toplanmıştır. Bu aşamada okul yöneticilerin 276 kişiye ölçek uygulanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada Beşli Likert Derecelendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek (1) Her zaman, (2) Çoğunlukla, (3) Ara sıra, (4) Çok az, (5) Hiçbir zaman yönünde en olumludan en olumsuz seçeneğe doğru artan bir biçimde puanlanmıştır. Ölçekte her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumludan olumsuzu doğru 1.00-5.00 arasında değişmektedir. Ölçme aracında yer alan seçeneklere ait alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Buna göre iş başında eğitim alt boyutunda alt sınır 7 üst sınır 35, iletişim alt boyutunda alt sınır 8 üst sınır 40, kişisel gelişim alt boyutunda alt sınır 4 üst sınır 20, motivasyon alt boyutunda alt sınır 5 üst sınır 25, genel ölçekte alt sınır 24 üst sınır 120 olarak belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalar aşağıdaki tabloya göre yorumlanıp değerlendirilmiştir.

Tablo: 3.4.1. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilmesi

	Aralıklar	Değeri
İş başında eğitim	00-07	Çok düşük
	08-14	Düşük
	15-21	Orta
	22-28	Yüksek
	29-35	Çok Yüksek
	İletişim	00-08
09-16		Düşük
17-24		Orta
25-32		Yüksek
33-40		Çok Yüksek

Kişisel Gelişim	00-04	Çok düşük
	05-08	Düşük
	09-12	Orta
	13-16	Yüksek
	17-20	Çok Yüksek
Motivasyon	00-05	Çok düşük
	06-10	Düşük
	11-15	Orta
	16-20	Yüksek
	21-25	Çok Yüksek
Genel Ölçek	00-24	Çok düşük
	25-48	Düşük
	49-72	Orta
	73-96	Yüksek
	97-120	Çok Yüksek

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler SPSS programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Öncelikle veriler bilgisayara aktarılmış, veri kontrolü yapılmış, demografik değişkenlerle ilgili frekans ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanmış ve betimsel analizlerle yorumlama yapılmıştır. Ölçek ile değişkenler arasındaki farklılıkları belirlemek için dağılım normal olduğundan parametrik istatistik yöntemlerinden ikili değişkenler için t testi 3 ve daha fazla gruptan oluşan değişkenler için anova testi kullanılmış anova testinde anlamlı farklılık olduğunda scheffe testi ile analizler gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerinin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeklerin alt boyutları ile toplam puanları için \bar{x} , ss değerleri ile farklılaşma analizleri sunulmuştur.

4.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 4.1.1’de verilmiştir.

Tablo: 4.1.1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Gruplar	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	70	25,4
	Erkek	206	74,6
Ünvan	Müdür	76	27,5
	Müdür Yardımcısı	200	72,5
Öğrenim	Lisans	210	76,1
	Yüksek Lisans	66	23,9
Kıdem	0-10 yıl	73	26,4
	11-15 yıl	47	17,0
	16-20 yıl	73	26,4
	21 yıl ve üz.	83	30,1
Yöneticilik Kıdemi	0-3 yıl	120	43,5
	4-6 yıl	40	14,5
	7-10 yıl	39	14,1
	11 yıl ve üz.	77	27,9
Okul	İlkokul	99	35,9
	Ortaokul	98	35,5
	Lise	79	28,6
	Toplam	276	100,0

Tablo 4.1.1 ’ de görüldüğü üzere örneklem grubundaki kişilerin, 70’i (%25,4) kadın, 206’si (%74,6) erkektir. Toplam 276 kişi vardır ve çoğunluğu erkektir. Katılımcıların 76’sı (%27,5) müdür, 200’ü (%72,5) müdür yardımcısıdır. 210’u (%76,1) lisans, 66’sı (%23,4) yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların 73’ü (%26,4)

0-10 yıl, 47'si (%17,0) 11-15 yıl, 73'ü (%26,4) 16-20 yıl, 83'ü (30,1) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların 120'i (% 43,5) 0-3 yıl, 40'ı (%14,5) 4-6 yıl, 39'u (%14,1) 7-10 yıl, 77 (%27,9) 11 yıl ve üzeri yöneticilik süresine sahiptir. 99'u (%35,9) ilkokul, 98'i (%35,5) ortaokul, 79'u (%28,6) lisede çalışmaktadır.

4.2 Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini Gerçekleştirme Düzeyi

Yöneticilerin düşüncelerine göre ölçeğin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 4.2.1 ' de verilmektedir.

Tablo 4.2.1 Ölçeğin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Değerleri

Boyut	N	\bar{x}	Ss
İşbaşında eğitim	276	17,47	5,014
İletişim	276	14,64	4,045
Kişisel gelişim	276	8,80	2,632
Motivasyon	276	10,62	3,022
Genel Ölçek	276	51,53	12,484

Tablo 4.2.1 'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin insan kaynağını geliştirme rollerini gerçekleştirme düzeyini belirleme ölçeğinin işbaşında eğitim alt boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{x}=17,47$ standart sapması $ss=5,014$ olarak belirlenmiştir. İletişim alt boyutu puanlarının, aritmetik ortalamasının $\bar{x}=14,64$, standart sapması $ss=4,045$ olduğu; kişisel gelişim alt boyutu puanlarının, aritmetik ortalaması $\bar{x}=8,80$, standart sapması $ss=2,632$ olduğu; motivasyon alt boyutu puanlarının, aritmetik ortalaması $\bar{x}=10,62$ standart sapması $ss=3,022$ olduğu; genel ölçek toplam puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=51,53$ standart sapması $ss=12,484$ olduğu görülmüştür.

4.2.2 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre insan kaynağını geliştirme rollerini tablo 4.2.2.1’ de verilmektedir.

Tablo 4.2.2.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Cinsiyet Faktörüne Göre t Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Sh	t Testi		
						t	sd	p
İşbaşında eğitim	Kadın	70	17,43	5,620	,672	-,082	274	,935
	Erkek	206	17,49	4,805	,335			
İletişim	Kadın	70	13,74	3,951	,472	-2,156	274	,032*
	Erkek	206	14,94	4,041	,282			
Kişisel gelişim	Kadın	70	8,47	3,001	,359	-1,226	274	,221
	Erkek	206	8,92	2,493	,174			
Motivasyon	Kadın	70	10,74	3,175	,379	,406	274	,685
	Erkek	206	10,57	2,975	,207			
Genel Ölçek	Kadın	70	50,39	13,518	1,616	-,887	274	,376
	Erkek	206	51,92	12,122	,845			

p<,05

Tablo 4.2.2.1’ de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında, iletişim alt boyutunda ($t(274)=-2,156$, $p<0.05$), anlamlı farklılık görülürken, işbaşında eğitim alt boyutunda ($t(274)=-,082$, $p>0.05$), kişisel gelişim alt boyutunda ($t(274)=-1,226$, $p>0.05$) ve motivasyon alt boyutunda ($t(274)=406$, $p>0.05$), genel ölçekte ($t(274)=-,887$, $p>0.05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İletişim alt boyutunda erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha yüksek puan aldıkları ve bu durumda insan kaynağını iletişim alt boyutunda daha fazla önemsedikleri yorumu yapılabilir.

4.2.3 Yöneticilerin Görevlerine Göre İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini

Yöneticilerin görevlerine göre insan kaynağını geliştirme rollerini tablo 4.2.3.1’ de verilmektedir.

Tablo 4.2.3.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Görev Faktörüne Göre t Testi Sonuçları

Ölçek	Görev	n	\bar{x}	ss	Sh	t Testi		
						t	sd	p
İşbaşında eğitim	Müdür	76	16,75	4,461	,512	-1,476	274	,141
	Müdür	200	17,75	5,193	,367			
	Yardımcısı							
İletişim	Müdür	76	13,59	3,367	,386	-2,677	274	,008*
	Müdür	200	15,04	4,215	,298			
	Yardımcısı							
Kişisel gelişim	Müdür	76	8,25	2,186	,251	-2,171	274	,031*
	Müdür	200	9,02	2,759	,195			
	Yardımcısı							
Motivasyon	Müdür	76	9,88	2,747	,315	-2,513	274	,013*
	Müdür	200	10,90	3,081	,218			
	Yardımcısı							
Genel Ölçek	Müdür	76	48,47	10,543	1,209	-2,531	274	,012*
	Müdür	200	52,69	12,983	,918			
	Yardımcısı							

p<,05

Tablo 4.2.3.1’ de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, görev değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında, işbaşında eğitim alt boyutunda ($t(274)=-1,476$, $p>0.05$) anlamlı farklılık bulunmazken, genel ölçek ve diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür. İletişim alt boyutunda ($t(274)=-2,677$, $p<0.05$), kişisel gelişim alt boyutunda ($t(274)=-2,171$, $p<0.05$) motivasyon alt boyutunda ($t(274)=-2,513$, $p<0.05$), genel ölçekte ($t(274)=-2,531$, $p<0.05$) olduğu görülmüştür. Bu farklılık incelendiğinde müdür yardımcılarının müdürlere göre insan kaynağı geliştirme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.2.4 Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre insan kaynağını geliştirme rollerini tablo 4.2.4.1 ' de verilmektedir.

Tablo 4.2.4.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Öğrenim Durumu Faktörüne Göre t Testi Sonuçları

Ölçek	Öğrenim	n	\bar{x}	ss	Sh	t Testi		
						t	sd	p
İşbaşında eğitim	Lisans	210	17,54	5,240	,362	,396	274	,693
	Yüksek	66	17,26	4,244	,522			
	Lisans							
İletişim	Lisans	210	14,57	4,159	,287	-,485	274	,628
	Yüksek	66	14,85	3,680	,453			
	Lisans							
Kişisel gelişim	Lisans	210	8,90	2,706	,187	1,131	274	,259
	Yüksek	66	8,48	2,374	,292			
	Lisans							
Motivasyon	Lisans	210	10,72	3,061	,211	1,058	274	,291
	Yüksek	66	10,27	2,891	,356			
	Lisans							
Genel Ölçek	Lisans	210	51,74	12,935	,893	,496	274	,620
	Yüksek	66	50,86	10,991	1,353			
	Lisans							

p<,05

Tablo 4.2.4.1' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, öğrenim durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında, genel ölçek ve hiç bir alt boyutta anlamlı farklılık görülmemiştir. İşbaşında eğitim alt boyutunda ($t(274)=,396$, $p>0.05$) olduğu, iletişim alt boyutunda ($t(274)=-,485$, $p>0.05$) olduğu, kişisel gelişim alt boyutunda ($t(274)=1,131$, $p>0.05$) olduğu, motivasyon alt boyutunda ($t(274)=1,058$, $p>0.05$) olduğu, genel ölçekte ($t(274)=,496$, $p>0.05$) olduğu görülmüştür.

4.2.5 Yöneticilerin Kıdem Durumlarına Göre İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini

Yöneticilerin kıdem durumlarına göre insan kaynağını geliştirme rollerini tablo 4.2.5.1’ de verilmektedir.

Tablo 4.2.5.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Kıdem Durumu Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları

	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Gruplar	N	\bar{x}	<i>Ss</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	F	<i>P</i>
İşbaşında eğitim	0-10 yıl	73	18,51	5,923	G.Arası	218,736	3	72,912	2,963	,033*
	11-15 yıl	47	17,68	4,913	G.İçi	6694,032	272	24,610		
	16-20 yıl	73	17,74	5,191		6912,768	275			
	21 yıl ve üz.	83	16,20	3,692						
	Toplam	276	17,47	5,014						
İletişim	0-10 yıl	73	14,96	4,436	G.Arası	73,753	3	24,584	1,511	,212
	11-15 yıl	47	15,23	3,743	G.İçi	4426,015	272	16,272		
	16-20 yıl	73	14,79	4,365		4499,768	275			
	21 yıl ve üz.	83	13,88	3,480						
	Toplam	276	14,64	4,045						
Kişisel gelişim	0-10 yıl	73	9,41	3,144	G.Arası	73,797	3	24,599	3,653	,013*
	11-15 yıl	47	8,38	2,516	G.İçi	1831,638	272	6,734		
	16-20 yıl	73	9,15	2,737		1905,435	275			
	21 yıl ve üz.	83	8,20	1,879						
	Toplam	276	8,80	2,632						
Motivasyon	0-10 yıl	73	11,01	3,306	G.Arası	45,203	3	15,068	1,662	,176
	11-15 yıl	47	10,49	2,970	G.İçi	2466,087	272	9,066		
	16-20 yıl	73	10,93	3,233		2511,290	275			
	21 yıl ve üz.	83	10,06	2,520						
	Toplam	276	10,62	3,022						
Genel Ölçek	0-10 yıl	73	53,89	14,382	G.Arası	1335,645	3	445,215	2,917	,035*
	11-15 yıl	47	51,79	11,749	G.İçi	41521,123	272	152,651		
	16-20 yıl	73	52,62	13,542		42856,768	275			
	21 yıl ve üz.	83	48,35	9,289						
	Toplam	276	51,53	12,484						

p<,05

Tablo 4.2.5.1’ de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, kıdem durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında, İşbaşında eğitim alt boyutunda (F=2,963; p<.05), kişisel gelişim alt boyutunda

(F=3,653; p<.05), genel ölçekte (F=2,917; p<.05) anlamlı farklılık olduğu, iletişim alt boyutunda (F=2,917; p>.05) ve motivasyon alt boyutunda (F=1,662; p>.05) anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı scheffe testi uygulanmış test sonuçları tablo 4.2.5.1.1 de verilmiştir.

Tablo 4.2.5.1.1 Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem (i)	Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İşbaşında eğitim	0-10 yıl	11-15 yıl	,826	,928	,851
		16-20 yıl	,767	,821	,832
		21 yıl ve üz.	2,302*	,796	,041
	11-15 yıl	0-10 yıl	-,826	,928	,851
		16-20 yıl	-,059	,928	1,000
		21 yıl ve üz.	1,476	,906	,449
	16-20 yıl	0-10 yıl	-,767	,821	,832
		11-15 yıl	,059	,928	1,000
		21 yıl ve üz.	1,535	,796	,296
	21 yıl ve üz.	0-10 yıl	-2,302*	,796	,041
		11-15 yıl	-1,476	,906	,449
		16-20 yıl	-1,535	,796	,296
Kişisel gelişim	0-10 yıl	11-15 yıl	1,028	,485	,216
		16-20 yıl	,260	,430	,947
		21 yıl ve üz.	1,206*	,416	,041
	11-15 yıl	0-10 yıl	-1,028	,485	,216
		16-20 yıl	-,768	,485	,476
		21 yıl ve üz.	,178	,474	,986
	16-20 yıl	0-10 yıl	-,260	,430	,947
		11-15 yıl	,768	,485	,476
		21 yıl ve üz.	,946	,416	,163
	21 yıl ve üz.	0-10 yıl	-1,206*	,416	,041
		11-15 yıl	-,178	,474	,986
		16-20 yıl	-,946	,416	,163
Genel Ölçek	0-10 yıl	11-15 yıl	2,103	2,311	,843
		16-20 yıl	1,274	2,045	,943
		21 yıl ve üz.	5,541	1,982	,049
	11-15 yıl	0-10 yıl	-2,103	2,311	,843
		16-20 yıl	-,829	2,311	,988
		21 yıl ve üz.	3,438	2,255	,509
	16-20 yıl	0-10 yıl	-1,274	2,045	,943
		11-15 yıl	,829	2,311	,988
		21 yıl ve üz.	4,267	1,982	,203
	21 yıl ve üz.	0-10 yıl	-5,541	1,982	,049
		11-15 yıl	-3,438	2,255	,509
		16-20 yıl	-4,267	1,982	,203

Tablo 4.2.5.1.1’ de görüldüğü üzere, kıdemlerine göre, hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın genel ölçek ile işbaşında eğitim ve kişisel gelişim alt boyutlarında 0-10 yıl kıdeme sahip olan grupla 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip olan grup arasında olduğu, 0-10 yıl kıdeme sahip olan grubun insan kaynağı geliştirme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.2.6 Yöneticilerin Yöneticilik Kıdem Durumlarına Göre İnsan Kaynağı Geliştirme Rollerini

Yöneticilerin yöneticilik kıdem durumlarına göre insan kaynağını geliştirme rollerini tablo 4.2.6.1’ de verilmektedir.

Tablo 4.2.6.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Yöneticilik Kıdem Durumu Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları

	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Gruplar	N	\bar{x}	<i>Ss</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	F	<i>P</i>
İşbaşında eğitim	0-3 yıl	120	18,87	5,376	G.Arası	562,264	3	187,421	8,027	,000*
	4-6 yıl	40	15,18	4,396	G.İçi	6350,504	272	23,347		
	7-10 yıl	39	17,90	4,978		6912,768	275			
	11 yıl ve üzeri	77	16,27	3,999						
	Toplam	276	17,47	5,014						
İletişim	0-3 yıl	120	15,45	4,174	G.Arası	161,265	3	53,755	3,370	,019*
	4-6 yıl	40	13,70	3,770	G.İçi	4338,503	272	15,950		
	7-10 yıl	39	14,64	4,398		4499,768	275			
	11 yıl ve üzeri	77	13,86	3,583						
	Toplam	276	14,64	4,045						
Kişisel gelişim	0-3 yıl	120	9,46	2,846	G.Arası	109,174	3	36,391	5,511	,001*
	4-6 yıl	40	7,90	2,405	G.İçi	1796,261	272	6,604		
	7-10 yıl	39	8,85	2,466		1905,435	275			
	11 yıl ve üzeri	77	8,23	2,224						
	Toplam	276	8,80	2,632						
Motivasyon	0-3 yıl	120	11,22	3,117	G.Arası	84,041	3	28,014	3,139	,026*
	4-6 yıl	40	9,93	2,422	G.İçi	2427,249	272	8,924		
	7-10 yıl	39	10,51	3,128		2511,290	275			
	11 yıl ve üzeri	77	10,09	2,970						
	Toplam	276	10,62	3,022						
Genel Ölçek	0-3 yıl	120	54,99	13,166	G.Arası	3104,696	3	1034,899	7,081	,000*
	4-6 yıl	40	46,70	10,682	G.İçi	39752,072	272	146,147		
	7-10 yıl	39	51,90	12,963		42856,768	275			
	11 yıl ve üzeri	77	48,45	10,444						
	Toplam	276	51,53	12,484						

p<,05

Tablo 4.2.6.1 ' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, yöneticilik kıdem durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında genel ölçek ile tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. İşbaşında eğitim alt boyutunda (F=8,027; p<.05), iletişim alt boyutunda (F=3,370; p<.05), kişisel gelişim alt boyutunda (F=5,511; p<.05), motivasyon alt boyutunda (F=3,139; p<.05), genel ölçekte (F=7,081; p<.05) olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı scheffe testi uygulanmış test sonuçları tablo 4.2.6.1.1' de verilmiştir.

Tablo 4.2.6.1.1 Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Yöneticilik Kıdemi (i)	Yöneticilik Kıdemi (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İşbaşında eğitim	0-3 yıl	4-6 yıl	3,692*	,882	,001*
		7-10 yıl	,969	,891	,757
		11 yıl ve üz.	2,594*	,706	,004*
	4-6 yıl	0-3 yıl	-3,692*	,882	,001*
		7-10 yıl	-2,722	1,087	,102
		11 yıl ve üz.	-1,098	,942	,715
	7-10 yıl	0-3 yıl	-,969	,891	,757
		4-6 yıl	2,722	1,087	,102
		11 yıl ve üz.	1,625	,950	,405
	11 yıl ve üz.	0-3 yıl	-2,594*	,706	,004*
		4-6 yıl	1,098	,942	,715
		7-10 yıl	-1,625	,950	,405
İletişim	0-3 yıl	4-6 yıl	1,750	,729	,127
		7-10 yıl	,809	,736	,751
		11 yıl ve üz.	1,593	,583	,041*
	4-6 yıl	0-3 yıl	-1,750	,729	,127
		7-10 yıl	-,941	,899	,778
		11 yıl ve üz.	-,157	,778	,998
	7-10 yıl	0-3 yıl	-,809	,736	,751
		4-6 yıl	,941	,899	,778
		11 yıl ve üz.	,784	,785	,802
	11 yıl ve üz.	0-3 yıl	-1,593	,583	,041*
		4-6 yıl	,157	,778	,998
		7-10 yıl	-,784	,785	,802

Kişisel gelişim	0-3 yıl	4-6 yıl	1,558*	,469	,013*
		7-10 yıl	,612	,474	,644
		11 yıl ve üz.	1,225*	,375	,015*
	4-6 yıl	0-3 yıl	-1,558*	,469	,013*
		7-10 yıl	-,946	,578	,446
		11 yıl ve üz.	-,334	,501	,931
	7-10 yıl	0-3 yıl	-,612	,474	,644
		4-6 yıl	,946	,578	,446
		11 yıl ve üz.	,612	,505	,689
	11 yıl ve üz.	0-3 yıl	-1,225*	,375	,015*
		4-6 yıl	,334	,501	,931
		7-10 yıl	-,612	,505	,689
Motivasyon	0-3 yıl	4-6 yıl	1,292	,545	,135
		7-10 yıl	,704	,551	,652
		11 yıl ve üz.	1,126	,436	,046*
	4-6 yıl	0-3 yıl	-1,292	,545	,135
		7-10 yıl	-,588	,672	,858
		11 yıl ve üz.	-,166	,582	,994
	7-10 yıl	0-3 yıl	-,704	,551	,652
		4-6 yıl	,588	,672	,858
		11 yıl ve üz.	,422	,587	,915
	11 yıl ve üz.	0-3 yıl	-1,126	,436	,046*
		4-6 yıl	,166	,582	,994
		7-10 yıl	-,422	,587	,915
Genel Ölçek	0-3 yıl	4-6 yıl	8,292*	2,207	,003*
		7-10 yıl	3,094	2,228	,588
		11 yıl ve üz.	6,537*	1,765	,004*
	4-6 yıl	0-3 yıl	-8,292*	2,207	,003*
		7-10 yıl	-5,197	2,720	,304
		11 yıl ve üz.	-1,755	2,356	,907
	7-10 yıl	0-3 yıl	-3,094	2,228	,588
		4-6 yıl	5,197	2,720	,304
		11 yıl ve üz.	3,443	2,376	,553
	11 yıl ve üz.	0-3 yıl	-6,537*	1,765	,004*
		4-6 yıl	1,755	2,356	,907
		7-10 yıl	-3,443	2,376	,553

p<,05

Tablo 4.2.6.1.1' de görüldüğü üzere, yöneticilik kıdemlerine göre, hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın genel ölçek ile tüm alt boyutlarda 0-3 yıl yöneticilik kademine sahip olanların en yüksek insan kaynağı geliştirme algısına sahip olduğu 4-6 yıl ve 11 yıl ve üzeri olan gruplarla anlamlı farklılaşmalar oluşturduğu görülmüştür. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.2.7. Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini

Yöneticilerin çalıştıkları okul türüne göre insan kaynağını geliştirme rollerini tablo 4.2.7.1’ de verilmektedir.

Tablo 4.2.7.1 Yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin Çalıştıkları Okul Türü Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Gruplar	N	\bar{x}	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	F	<i>P</i>
İşbaşında eğitim	İlkokul	99	17,14	4,899	G. Arası	169,651	2	84,825	3,434	,034*
	Ortaokul	98	18,49	5,436	G. İçi	6743,118	273	24,700		
	Lise	79	16,62	4,421		6912,768	275			
	Toplam	276	17,47	5,014						
İletişim	İlkokul	99	13,69	3,613	G. Arası	139,691	2	69,845	4,373	,014*
	Ortaokul	98	15,19	4,517	G. İçi	4360,078	273	15,971		
	Lise	79	15,14	3,758		4499,768	275			
	Toplam	276	14,64	4,045						
Kişisel gelişim	İlkokul	99	8,57	2,520	G. Arası	47,396	2	23,698	3,482	,032*
	Ortaokul	98	9,36	2,937	G. İçi	1858,038	273	6,806		
	Lise	79	8,42	2,262		1905,435	275			
	Toplam	276	8,80	2,632						
Motivasyon	İlkokul	99	10,09	3,037	G. Arası	49,846	2	24,923	2,764	,065
	Ortaokul	98	11,09	3,153	G. İçi	2461,444	273	9,016		
	Lise	79	10,68	2,757		2511,290	275			
	Toplam	276	10,62	3,022						
Genel Ölçek	İlkokul	99	49,48	11,776	G. Arası	1113,297	2	556,648	3,640	,028*
	Ortaokul	98	54,13	13,694	G. İçi	41743,471	273	152,906		
	Lise	79	50,86	11,301		42856,768	275			
	Toplam	276	51,53	12,484						

p<,05

Tablo 4.2.7.1’ de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, yöneticilerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında motivasyon alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmazken (F=2,764; p>.05), genel ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. İşbaşında eğitim alt boyutunda (F=3,434; p<.05), iletişim alt boyutunda (F=4,373; p<.05), kişisel gelişim alt boyutunda (F=3,482; p<.05), genel ölçekte (F=3,640; p<.05) olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını

belirlemek üzere tamamlayıcı scheffe testi uygulanmış test sonuçları tablo 4.2.7.1.1. de verilmiştir.

Tablo 4.2.7.1.1 Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Çalışılan Okul Türü (i)	Çalışılan Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İşbaşında eğitim	İlkokul	Ortaokul	-1,348	,708	,165
		Lise	,521	,750	,786
	Ortaokul	İlkokul	1,348	,708	,165
		Lise	1,870*	,751	,047*
	Lise	İlkokul	-,521	,750	,786
		Ortaokul	-1,870*	,751	,047*
İletişim	İlkokul	Ortaokul	-1,507*	,569	,032*
		Lise	-1,452	,603	,057
	Ortaokul	İlkokul	1,507*	,569	,032*
		Lise	,055	,604	,996
	Lise	İlkokul	1,452	,603	,057
		Ortaokul	-,055	,604	,996
Kişisel gelişim	İlkokul	Ortaokul	-,791	,372	,106
		Lise	,148	,394	,932
	Ortaokul	İlkokul	,791	,372	,106
		Lise	,939	,394	,060
	Lise	İlkokul	-,148	,394	,932
		Ortaokul	-,939	,394	,060
Genel Ölçek	İlkokul	Ortaokul	-4,648*	1,762	,032*
		Lise	-1,376	1,865	,762
	Ortaokul	İlkokul	4,648*	1,762	,032*
		Lise	3,272	1,870	,218
	Lise	İlkokul	1,376	1,865	,762
		Ortaokul	-3,272	1,870	,218

p<,05

Tablo 4.2.7.1.1' de görüldüğü üzere, yöneticilerin çalıştıkları okul türüne göre, hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın genel ölçek ile tüm alt boyutlarda ortaokulda çalışanlar ile ilkokulda çalışanlar arasında olduğu ve ortaokulda çalışanların daha yüksek insan kaynağı geliştirme algısına sahip olduğu görülmüştür. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar diğer araştırmalarla karşılaştırılarak tartışılmış ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı okullarda çalışanların insan kaynağı olarak geliştirilmesi yönünde okul yöneticilerinin kendi rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin algılarının belirlenmesidir.

İş yerinde çalışanların eğitimi için alınan önlemlerin ihtiyaç duyulduğu kadar gelişmemesi veya bu önlemlerin tamamen görmezden gelinmesi önemli bir sorundur. İşveren kuruluşları tarafından daha ucuz ve daha sonuç alıcı olarak yapılması mümkün olan mesleki veya teknik eğitimi, büyük masrafla da iş öncesi örgün eğitim yoluyla gerçekleştirmeye uğraşmak sarf edilen çabaların boşa gitmesine sebep olmuştur. Ayrıca beceri üretme sisteminin daha verimli olabilmesi için, okul, üniversite ve işveren kurumlar arasında yakın ilişkilerin olmasını gerektirmektedir (Harbison, 1973, 19). Bu nedenle, iş görenler, 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).

Yöneticilerin insan kaynağını geliştirme rollerini gerçekleştirme düzeyini belirleme ölçeğinin işbaşında eğitim alt boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{x}=17,47$ standart sapması $ss=5,014$ olarak belirlenmiştir. İletişim alt boyutu puanlarının, aritmetik ortalamasının $\bar{x}=14,64$, standart sapması $ss=4,045$ olduğu; kişisel gelişim alt boyutu puanlarının, aritmetik ortalaması $\bar{x}=8,80$, standart sapması $ss=2,632$ olduğu; motivasyon alt boyutu puanlarının, aritmetik ortalaması $\bar{x}=10,62$ standart sapması $ss=3,022$ olduğu; genel ölçek toplam puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=51,53$ standart sapması $ss=12,484$ olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin çalışanların gelişmesi konusunda yeterince uygulamalar yapmaması veya uygulamaların yapılması konusunda az çaba harcamaları mevcut olan durumu korumayı amaçlayan bir yönetim tarzı gösterdiklerine, kanun, yönetmelik ve mevzuat bakımından yeterince bilgiye sahip olmaları da çalışanları kurallara bağlı yönettiklerine işaret etmektedir (Çalık ve Şehitoğlu 2006). Taş'ın (2000, 167) ve Akgün'ün (2001, 176-178) yaptığı araştırmalar da söylediklerimizi destekler niteliktedir. Ayrıca bahsedilen bu durum yöneticilerin kişilik özellikleriyle ilişkili olup, mevcut mevzuatın yöneticilere yeteri kadar yetkiyi vermemesinden ve yapılan eğitimlerin çoğunlukla merkezden planlanmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Cesim (2004) alan yazın taramasıyla elde edilen bulgulara göre çalışanların geliştirilmesine yönelik çalışmalar şu başlıklarla özetlenebilir: İnsan kaynağını geliştirme politikalarının belirlenmesi, gelişim ihtiyacının belirlenmesi, geliştirme programının hazırlanması, geliştirme programının uygulanması, geliştirme programının iyileştirilmesi. Cesim (2004)' e göre inceleme-görüşme yoluyla yapılan bu araştırmada ulaşılan bulgulara dayalı olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Okulda çalışanların geliştirilmesine yönelik politikalar, gerekliliği bilinmediğinden belirlenmemektedir.

2. Gelişim ihtiyacını belirleme sürecinde, "gelişim ihtiyacı saptama aracı geliştirme" ve "geliştirme aracının uygulanması" yapılmakta, çalışanların belirttikleri ihtiyaçlara göre gruplanması, kendi istekleri doğrultusunda her etkinliğe katılabilmeleri gözetildiğinden yapılmamaktadır.

3. Geliştirme programının hazırlanması sürecinde, geliştirme programının amaçlarının belirlenmesi, programın içeriğinin belirlenmesi, programı yürütecek personelin seçilmesi, programın zamanının ve süresinin belirlenmesi, etkinliklere katılımın sağlanması, uygulamanın fiziki yerinin belirlenmesi ve düzenlenmesi çalışmaları yapılmaktadır.

4. Geliştirme programının uygulanması sürecinde, işbaşında sistemli gözetim yoluyla geliştirme, yetki göçerimi yoluyla geliştirme, işe alıştırmaya eğitimi yoluyla geliştirme,

görev değiştirme yoluyla geliştirme, takım çalışmalarına katılım yoluyla geliştirme, özel görevler vererek geliştirme, konferanslar düzenleme, çalışanların gelişimini destekleyecek sosyal etkinlikler düzenleme, çalışanların ödüllendirilmesi çalışmaları yapılmaktadır.

5. Geliştirme programının iyileştirilmesine yönelik çalışmalardan;

a) Geliştirme programının değerlendirilmesi sürecinde; eğitimcilerin değerlendirilmesi, etkinliğin içeriğinin değerlendirilmesi, etkinliğe katılanların değerlendirilmesi ve etkinliğin yapıldığı fiziki ortamın değerlendirilmesi yapılmaktadır.

b) alışanların edimlerinin değerlendirilmesi sürecinde; değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi, değerlendirme ekibinin eğitimi, yöneticilerce değerlendirme, denetçilerle değerlendirme, öğrencilerin değerlendirmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Çalışanların edimlerinin değerlendirilmesi sürecinde; "alışanın kendi kendini değerlendirmesi" alışanın objektif davranmayacağı ve kendi kendisine not vermesinin geliştirme açısından yararlı olmayacağı düşünöldüğünden yapılmamakta, "takım arkadaşlarınca (meslektaş) değerlendirme", takım arkadaşlarının objektif olarak değerlendiremeyeceği düşünöldüğünden yapılmamakta, "veli değerlendirmesi", velilerin çalışanları çok iyi tanıyamayacağı düşünöldüğünden yapılmamaktadır.

c) Geliştirme çalışmalarının iyileştirilmesi sürecinde; çalışan memnuniyeti anketinin uygulanması, öz değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle; çalışanların geliştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesi, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda etkinliklere yönlendirilmesi, geliştirme programının hazırlanması, uygulanması ve bu süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların sürekli yapılması, edim değerlendirmede birden fazla veri kaynağına başvurulması önerilebilir.

Okul yöneticilerinin alacağı kararlarda ve uygulamalarda aşırı derecede mevzuata bağlı olmaları, bu yöneticilerin durumsal uygulamalardan ne kadar da uzak olduklarını göstermektedir. Ancak, okul yöneticilerinin duruma göre hareket eden, esnek yapıda bir yönetim anlayışı sergilemeleri gerektiği unutulmamalıdır (alık ve şehitoğlu 2006). Büyükdoğan'ın (2003, 55) araştırması, okul yöneticilerinin öğretmenler arasında yapıcı ve destekleyici bir rekabet ortamı yaratamadıkları için

çalışanların gelişiminde yetersiz kaldıklarını göstermesi açısından bu durumu destekler nitelikte bir çalışmadır.

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, cinsiyet değişkenine göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında iletişim alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunurken genel ölçek ve diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İletişim alt boyutunda erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha yüksek puan aldıkları ve bu durumda insan kaynağını iletişim alt boyutunda daha fazla önemsedikleri biçiminde yorumlanması yapılmıştır.

İKY işlevlerine ilişkin yeterlilikleri konusunda cinsiyet ve görev (sınıf ya da branş öğretmeni) açısından anlamlı farklar oluşmazken; cinsiyet açısından erkek öğretmenler, görev açısından da branş öğretmenleri müdürleri daha yeterli olarak algılamaktadırlar (Çalık ve Şehitoğlu 2006).

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, görev değişkenine göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında iş başında eğitim alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken, genel ölçek ve diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Müdür yardımcılarının müdürlere göre insan kaynağı geliştirme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, öğrenim durumu değişkenine göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında genel ölçek ve hiç bir alt boyutta anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu araştırmadan farklı olarak Çalık ve Şehitoğlu (2006) ise İKY işlevlerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleri konusunda eğitim durumuna göre eğitim enstitüsü, eğitim fakültesi ve lisansüstü mezunları dışında kalıp diğer grubuna dâhil olan öğretmenler müdürleri öteki gruplara oranla daha yeterli olarak algıladığı sonucunu bulmuştur.

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, kıdem durumu değişkenine göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında iş başında eğitim alt boyutunda kişisel gelişim alt boyutunda genel ölçekte anlamlı farklılık olduğu, iletişim alt boyutunda ve motivasyon alt boyutunda anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Söz konusu farklılığın genel ölçek ile işbaşında

eğitim ve kişisel gelişim alt boyutlarında 0-10 yıl kıdeme sahip olan grupla 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip olan grup arasında olduğu, 0-10 yıl kıdeme sahip olan grubun insan kaynağı geliştirme algılarının daha yüksek olduğu gürülmüştür. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde, yetiştirme-geliştirme, bütünlüştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen gürüşlerinin kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Yetiştirme ve geliştirme boyutunda, 6-10 yıllık öğretmenler ile 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin algılarının farklı olduğunu göstermiştir. İlgili betimsel veriler incelendiğinde, yetiştirme-geliştirme boyutuyla ilgili olarak en yüksek algı puanı ortalamasının 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde olduğu gürülmektedir ($X=3.50$). Buna göre, meslekteki kıdem yükseldikçe okul müdürlerinin insan kaynaklarını yetiştirme ve geliştirmedeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algılarının olumluya doğru gittiği söylenebilir. Bu boyutta, yeterliliğe ilişkin en düşük algıya sahip öğretmenler 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir (Çalık ve şehitoğlu 2006). Bu sonuçları ile araştırma sonuçlarının farklı olduğu gürülmüştür. Buna sebep olan faktörün bu araştırmanın öğretmenlere yapılmış olması dolayısıyla örneklem farklılığından ve son dönemde eğitim sisteminde meydana gelen değişimlerin neden olduğu düşünölmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, yöneticilik kıdem durumu değerkenine göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında genel ölçek ile tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık gürülmüştür. Söz konusu farklılığın genel ölçek ile tüm alt boyutlarda 0-3 yıl yöneticilik kıdemine sahip olanların en yüksek insan kaynağı geliştirme algısına sahip olduğu 4-6 yıl ve 11 yıl ve üzeri olan gruplarla anlamlı farklılaşmalar oluşturduğu gürülmüştür. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, yöneticilerin çalıştıkları okul türü değerkenine göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında motivasyon alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmazken, genel ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık gürülmüştür. Söz konusu farklılığın genel ölçek ile tüm alt boyutlarda ortaokulda çalışanlar ile ilkokulda çalışanlar arasında olduğu ve ortaokulda çalışanların daha yüksek insan kaynağı

geliştirme algısına sahip olduğu görülmüştür. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin insan kaynakları yönetiminde, yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme işlevlerini yerine getirebilmedeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılaştığı bulunmuştur (Çalık ve Şehitoğlu 2006). MEB'in personelin geliştirilmesi ile ilgili mevzuata yeterli önemi vermediği, mevzuatın gereken imkânların sağlanmasında ise tam olarak yeterli olmadığı görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalar da bu sonucu desteklemektedir (Pehlivan 1996; Erçetin 1991). Geliştirme, İKY' nin en yoğun işlevlerinden birisidir. Bunun nedeni geliştirme işlevinin üç önemli özelliğinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu özellikler; geliştirmenin örgütteki çalışan tüm üyeleri kapsaması, çalışanların yaşamında kesintisiz olarak gelişimin devam etmesi ve çalışanı sadece iş koluyla ilgili değil her boyutta geliştirmeyi amaçlamasıdır. Çağdaş örgütlerde geliştirme işlevinin amacı; çalışanı “yaşam boyu eğitim” düşüncesi içerisinde belli bir süre değil tüm yaşamı boyunca geliştirmeye çalışmasıdır (Açıkalın, 2016). Çalışanların sadece çalışma ortamında değil tüm yaşantısında gelişmesini sağlayacak etkinlikler ve programlar düzenlenmelidir. Bu programlar sayesinde çalışanın gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasına çalışılmalıdır (Çınar, 2005). Mercin (2005) yaptığı araştırmalarda, eğitim kurumlarında İKY'nin ilkelerini, felsefesini ve geliştirme işlevinin bir kurumda ifade ettiği anlamı vurgulamaya çalışmıştır. Araştırmaya göre, özel sektörler dışında, kamu kurum ve kuruluşlarının bünyelerinde genel olarak insan kaynakları birimlerinin kurulmadığı ya da işlevsel olmadığı söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığı bu konudaki eksikliğin giderilmesi için, eğitim kurumlarında insan kaynakları birimlerinin kurulmasını ve işlevsel hale getirilmesini sağlamalıdır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri, eğitim kurumlarında İKY'de en önemli etkinliklerin başında olan geliştirme etkinliğinin uygulanması için gerekli çalışmaları düzenlemelidir. Kaptangil (2012) insan kaynakları geliştirme çalışmalarının kurumların genel olarak; verimliliği arttırmak, çalışanların geliştirilerek iş tatminlerini sağlamak ve oryantasyonla işe yabancılaşmalarını ortadan kaldırmayı amaçladığı, performans değerlemeleri sonucunda ise çalışanların gelişim ve iş tatminlerinin yanında gelişen teknolojilere uyum sağlamaları ve örgüte olan bağlılıklarının arttığı ortaya konmuştur.

5.2. Öneriler

1. İnsan kaynağını geliştirme alanının en önemli problemlerinden biri teşvik faktörüdür. Kişilerin mesleklerindeki gelişimlerini desteklemek onlardan daha yüksek verim almak için yararlı olmasının yanında kişilerin mesleklerindeki kalıcılığı da teşvik edici bir unsurdur. Çalışanların kişisel ve mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilmelidir.
2. Okul yöneticilerinin merkeziyetçi, geleneksel yönetim anlayışından uzak yerinde müdahale edilebilen, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri sağlanmalıdır.
3. Araştırma sonucunda müdür yardımcılarının müdürlere göre insan kaynağı geliştirme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun nitel olarak araştırılması önerilebilir. Müdür ve müdür yardımcılarının düşünce farklılıklarının neden kaynaklandığı bilgi ve bulgusuna ulaşılabilir.
4. Araştırma sonucunda genel ölçek ile işbaşında eğitim ve kişisel gelişim alt boyutlarında 0-10 yıl kıdeme sahip olan grupla 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip olan grup arasında olduğu, 0-10 yıl kıdeme sahip olan grubun insan kaynağı geliştirme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Kıdemi az olan yöneticilerin mesleklerinden beklentileri ve gelecek hayalleri ve enerjilerinin yüksekliği bu sonuca sebep olmuş olabilir. Bu açıdan kıdemi yüksek olan yöneticilere bakış açısı kazandıracak seminerlerle insan kaynağı geliştirmenin önemi aktarılabilir.
5. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında, İnsan Kaynakları Yönetimi birimlerinin yeterince olmadığı veya olan birimlerin işlevsel olmadığı görülmektedir. Türkiye’de öğretmenlerin büyük bir bölümü Milli Eğitim Bakanlığında çalışmaktadır. Bu yüzden Milli Eğitim Bakanlığı bu konuda gerekli çalışmaları başlatmalı ve bu konuda gereken önemi göstermelidir.
6. Okullarda çalışan (öğretmen, memur, hizmetli vb.) personellere hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve iş başında yetiştirilmeleri için programlar hazırlanmalıdır. Hazırlanacak programlarda çalışanların görüşleri dikkate alınmalıdır. Bunun için yöneticiler ve öğretmenler bağlamında bölgesel/yerel ihtiyaç analizleri yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda ihtiyaçlara göre hizmet içi eğitimlerin içeriği hazırlanmalıdır.

7. Yöneticilere personel geliştirme programları düzenlenmelidir. Bu programın içerisinde; zihinsel, fiziksel ve duygusal yönden gelişebilme, analitik düşünme, çalışanın ilgi ve yeteneklerini geliştirme, eğitim teknolojilerinden yararlanma, alanla ilgili gelişmelerin takibi, okul ve binanın etkili bir şekilde kullanılması, disiplin, çatışmayı önleme, örgütsel önderlik, motivasyon gibi konular yer almalıdır.



KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Açıkalın, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (2014). Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pegem A Akademi. 1. Baskı: 180-185.
- Açıkalın, A. (2016). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, 3.Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Açıkalın A. (2016). Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, 6.Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Ada, Ş. & Küçükali, R. (2006). Okul Müdürlerinin Eğitimsel Liderlik Davranışları (Erzurum İl Örneği). Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13).
- Akgün, N. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bolu.
- Akın, Ö. (2012). Doğu Karadeniz Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel Çalışan İlişkileri Yönetimi. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Altınışik, S.-Aras, Ç. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Örgütleri Uygulama Yeri Okullara İlişkin Örnek Bir Çalışma.14.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 142-147.

- Argon, T. & Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(16).
- Aydın, İ. (2001). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem A.
- Aydın, İ. (2006). Eğitim ve Öğretimde Etik. 2. Baskı. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Aydın, İ. (2016). Öğretimde Denetim, Pegem Akademi, 6.Baskı, Ankara, 211-218.
- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytaç, T. (2000). Okul Merkezli Yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bal, H. (2001). Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul. Okul Geliştirme. Kuram Uygulama ve Araştırma. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Balyer, A.(2012). Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 13, Sayı 2, Ağustos 2012, 75-93.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Ekinoks Yayıncılık
- Bayrak, C. (1996). Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt:6, s:1.
- Bayrak, C. (2005). Öğretmenlik Mesleğine Giriş (6.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları. ss.191.
- Bayraktaroğlu, S. (2008) . İnsan kaynakları yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Baysal, Ö. Okulu, U. M. İ. Türkmen, L. & Yücel, C. (2010). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Örgütlenmeye Yönelik Tutumları: Uşak İli Örneği. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 3(3), 329-352.
- Bennis, W. (2016, cev. Sıtkı İtku teksöz). Bir Lider Olabilmek. İstanbul: Sistem Yayınevi. 1. Baskı.
- Birekul, M. (2016). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Okul Kültürü Arasındaki İlişki, <http://www.mbirekul.com/adresinden> 14/04/2017 tarihinde alınmıştır.
- Blase, J. and J. Blase. (2002). Teachers' Perceptions of Principals' Instructional Leadership and Implications. Leadership and Policy in Schools.
- Blyton, P. (2004). The Dynamics Of Employee Relations. Ankara: Bıçaklar Yayıncılık,
- Bridge, B. (2003). Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Buluç, B. (2006). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynağı Yönetimi İşlevlerinden Danışmanlık İşlevinin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 7, Sayı 2, 127-144.
- Buluç, B. (2007). İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1),1-25.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.13.Basım. Ankara: Pegem A.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, 19. Basım, Ankara.

- Büyükdoğan, B. (2003). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, N. (2015). Öğretmenlerin Örgütlenmeye Aktif Katılımının Engelleri. Turkish Journal of, 1(1).
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 153-154.
- Cesim, D. (2004). Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Konusunda Yapması Gerekenler (Ankara Aydınlikevler Ticaret ve Anadolu İletişim Meslek Lisesi örneği) Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi,
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E. (2006). Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri. Milli Eğitim Dergisi, 35, 170.
- Çalık, T. , Türker, K. U. R. T. & Çalık, C. (2011). Güvenli Okulun Oluşturulmasında Okul iklimi: Kavramsal Bir Çözümleme. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1(4), 73-84.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel liderlik. 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. Ege Eğitim Dergisi (6) 1, 81–93.
- Daft, R. L. (2008). The Leadership Experience (4. Baskı). Mason: Thomson/Learning.

- Degenhardt, L. M. (2006). Reinventing a school for the 21st century: a case study of change in a Mary Ward school. Unpublished PhD thesis, Australian Catholic University, Sydney.
- Değirmenci, C. H. (2004). Kişisel Gelişim ve Pozitif Enerji. İstanbul: Bilge Karınca Yayınları.
- Demirdizen, Ö. (2012). Akademik Bakış Dergisi, Temmuz-Ağustos 2012. Sayı: 31.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2017). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060526-11.htm> adresinden 05.12.2017 tarihinde alınmıştır.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme: Empowerment*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dönmez, B. (2001). Okul Güvenliği Sorunu ve Okul Yöneticisinin Rolü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 7(1), 63-74.
- Emmanuel N. (1998). C. “How Community College Administrators Can Improve Teaching Effectiveness”. Community College Journal of Research and Practice, Jan/Feb 98, Vol 22: 1-6.
- Eraslan, L. (2012). Günümüz Öğretmen Sendikacılığının Değerlendirilmesi. 21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(1).
- Erçetin, Şule. (1991). “Hizmetiçi Eğitimin Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerin Hizmetiçi Eğitime Karşı Olan Tutumları” Ankara: Sosyal H.Ü, Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Erdem, A. R. (2010). İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Karşılaştığı Ekonomik Sorunlar ve Bu Ekonomik Sorunların Performanslarına Etkisi Konusundaki Görüşleri. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7(1), 270-287.

- Erdem, A. Uzal, G. & Ersoy, Y. (2006). Ortaöğretimi Yeniden Yapılandırma Sürecinde Fizik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitimi.
- Erdoğan, İ. (2004). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, 2004 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:15, 21-29.
- Evenson, R. (2007). Award-Winning Customer Service:101 Ways to Guarantee Great Performance. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Evgülü, S. İ. (2009). Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye'de İlköğretim Okul Yöneticileri İçin Geçerli Olan Etik İlkelerin Karşılaştırılması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi.
- Fox, W. ve Schwartz, A. Managerial Guide for School principals. Columbus: Charles E. Merrill Books, Inc. 1965, s.118. akt. Cemaloğlu, N.(2002), Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, MEB Dergisi, Sayı 153-154.
- Fulks J. & Fallon L. (2001). The Older Worker. Occupational Medicine, 16 (3): 501–507.
- Gül, H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (2)3.
- Gülmez, M. (2002). “Kamu Görevlileri Sendikaları Yasasında ve Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesinde Sendikal Haklar ve Katılım”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 3, 33.

- Gürüz, D. ve Eğinli, T. A. (2011). Kişilerarası İletişim, Bilgiler-Etkiler-Engeller, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Grogan, M. & Andrews, R. (2002). Defining Preparation and Professional Development for the Future, Educational Administration Quarterly, 38(2), 233-256.
- Hale, E. L.& Moorman, H. N. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations, Institute for Educational Leadership, 1-28.
- Harbison, F. (1973). Eğitim Planlaması ve İnsan Kaynağını Geliştirme (Çev. Doğan, H.) Ankara: Milli Eğitim Basımevi
- Hess, F. M. & Kelly, A. P. (2005). Learning To Lead? What Gets Taught In Principal Preparation Programs, Cambridge, MA: Harvard University, Kennedy School of Government.
- Hesapçıoğlu, M. ve Balyer, A. (2009). Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yönetimine Farklı Bakış Açıları, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (Ayla Oktay, Ed.) , Kriter Yayınları, İstanbul.
- Işık, H. (2004). Okul güvenliği: Kavramsal bir çözümleme. Milli Eğitim Dergisi,164 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/isik.htm>
- İstanbul MEM, (2017). [http:İstanbul.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_04/121634_11_2016-2017_Ystatistik_KitabY_Taslak.pdf](http://İstanbul.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_04/121634_11_2016-2017_Ystatistik_KitabY_Taslak.pdf) adresinden 02.02.2018 tarihinde alınmıştır.
- Karasar, N. (2006). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaptan, S. (1998). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, 11. Basım, Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Kaptangil, K. (2012) İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2, 2: 25-44.
- Kaya, A. Küçük, M., Çepni, S., (2006), Fizik Laboratuvarlarına Yönelik Hazırlanan Bir Hizmet İçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi, Sayı:16.
- Kaynak, T. ve diğerleri. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi.
- Kelly, K. J. (2003). Perceptions of The Roles and Responsibilities of The Secondary Principal. Unpublished Doctoral Dissertation. Immaculata University . UMI Number: 3109818.
- Kızıloğlu, S.D. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım (Doctoral dissertation).
- Köktürk, M. (2002). “Kişisel Gelişim Kavramına Üç Farklı Yaklaşım”, Örgütte Kişisel Gelişim. (Ed: A. Esra ASLAN). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Loveless, T. (Ed.) (2000). Conflicting missions? Teachers unions and educational reform. Washington, DC: Brookings Institution,
- Matters, P. (2005). Future School Leaders: Who Are They and What Are They Doing? Expect the Unexpected, Australian Center For Educational Studies, 1-10.
- MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Bakanlar Kurulu Kabul Tarihi : 25.08.2011, Resmi Gazete Yayın Tarihi 14.09.2011.
- MEB, (2018). http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon_0/yonetmelik.pdf adresinden 01.02.2018 tarihinde alınmıştır.

- Mercin, U. L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14(128-144).
- Morrison, H. (2007). Promising Leadership Practices, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past-Preparing for the Future, National Association of Secondary School Principals, 19-30.
- Odden, A. & Kelley, C. (1997). Paying teachers for what they know and do: New and improved compensation strategies for improving school. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları. Milli Eğitim Dergisi. Sayı. 157.
- Özdemir, İ. (2003). Eğitim Yönetimi, Öğretmenlerin İşbaşında Yetiştirilmesinde Okul Yöneticisinin Rolü, Sayı:35, 448-465.
- Özdemir, Servet (2004). Değişme ve Yenileşme, Editör: Yüksel Özden, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Pegem A, Yayıncılık, Ankara, 223.
- Özdemir, T.Y. Kartal, E.S., Yirci, R.(2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Turkish Journal of Educational Studies, 1 (2).
- Özden, Y. (2008). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özkan, Z. (2003). Bilgelige Yöneliş – Kişisel Gelişimin Dinamikleri. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Öztay, F. E. (2006). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi (Doctoral Dissertation),Yeditepe Üniversitesi.

- Öztürk, A.B. (2009). Sosyal Hizmet Etiğinde Farklı Yaklaşımlar. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 20 (1), 105-116.
- Öztürk, M. & Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, *Journal of Yasar University*, 2(7), 761-794.
- Pehlivan, İ. (1996). Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim Sorunları Araştırması. Ankara: A.Ü, Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Remi Gazete, (2017). <http://resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417.htm&main> adresinden 24/07/2017 tarihinde alınmıştır.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 1. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, ve Murat G.(2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Sağlam, M. & Sağlam, A. Ç. (2005). Öğretmenlik Mesleğinin Maddi Yönüne İlişkin Genel Bir Değerlendirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(3), 317-328.
- Salazar, P.(2007). The Role Of The Secondary School Leader —The Current Reality, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning From the Past — Preparing for the Future, National Association of Secondary School Principals, 5-17.
- Sharp, W. L. and J.K. Walter (2003). The Principal As School Manager. (Second Edition). Maryland: Scarecrow Pres Inc.

- Sibthorpe, R. (1994). *The Benefits of Training and Development*. Gower Handbook of Training and Development. England: Hampshire.
- Sims, R. R. (1990). *An Experiential Learning Approach to Employee Training Systems*. New York: Quorum Books.
- Şahin, H. & Selvitopu, A. (2012). Öğretmenlerin Emeklilik Dönemine ve Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İlişkin Görüşleri. *İlköğretim Online*, 11(3).
- Şahin, S. & Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği) *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(1):172-189.
- Şen, Y. F. (2015). Emeklilik Döneminde Yaşanan Sorunlara Yönelik Bir Çözüm Önerisi: İkinci İşe Hazırlık Eğitimi ve Emeklilik Kulüpleri. *EKEV Akademi Dergisi*, 19(64), 313-334.
- Şimşek, A. ve Büyükkıdık, S. (2015). Emekli Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(6), 19-40.
- Şişman, M; S. Turan. (2005). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Editör: Y. Özden. PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Şişman, M. (2009). Öğretmen Yeterlikleri: Modern Bir Söylem ve Retorik. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(3), 63-82.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: PegemA Yayını.
- Tanrıverdi, Haluk, Orhan Adıgüzel, ve Münire Ç. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 106-107.

- Taş, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- TDK, (2017). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58eb1ccf849215.90100479 adresinden 10.04.2017 tarihinde alınmıştır.
- Taymaz, H. (1992). Hizmet içi Eğitim, Pegem A Yayıncılık, Ankara, Personel Eğitim ve Geliştirme Merkezi, Yayın No: 3.
- Taymaz, H. (2005). Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: PegemA Yayınevi, V. Baskı.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 185-202.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pegem A Akademi. 1. Baskı: 321-323.
- Turhan, M. & Turan, M. (2012). Ortaöğretim Kurumlarında Güvenlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18(1), 121-142.
- Trail, K. (2000). Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform, Connections, 1(4), 1-8.
- Türkmen, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Usdan, M. (2000). Leadership for Student Learning: Reinventing The Principalship, Institute For Educational Leadership, 1 24.

- Ünal, S. (2000). “ Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Sorumlulukları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı:22, 261-268.
- Yağcı, E. (2003). Türkiye’de Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitimi Uygulamaları, Sorunlar ve Öneriler. Sivas: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları: 8. Eğitimde Yansımalar: VII Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu.
- Yalçın, H. ve Korkmaz, M. E. (2013). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Motivasyon Durumları, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (26), 602- 609.
- Yatkın, A. (2008). Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması).Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (1): 211- 231.
- Yıldırım, K. & Taştan, F. (2008). Bir Bakışta Eğitim (EAG): 2008 Eğitim Göstergeleri Kitabı (Seçilmiş Türkiye Verileri ve Yorumları),Ankara MEB Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. , Özdem, G. (2004). Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2).
- Yukl, G (2010). Leadership in Organizations. News Jersey: Prentice Hall.
- Yüksel, Ö. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Weightman, J.(2004). Managing People.CIPD. London.

EK1

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAĞINI GELİŞTİRME ROLLERİNİ ALGILAMA ve GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ (İLK ANKET)

Değerli Meslektaşım,

Bu veri toplama ölçeği ile okul yöneticisi olarak kurumunuzdaki "insan kaynağının" (çalışanların) geliştirilmesi yönündeki rolleri algılama ve gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Aşağıda bulunan maddelerde yapacağınız işaretlemeler tamamen ilgili hedef için kullanılacaktır.

Mecit KARA
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tel: 05312857368
02122832356

AÇIKLAMA

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır:

Birinci Bölüm size ait kişisel bilgileri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

İkinci Bölüm ise okul yöneticilerinin *insan kaynağını geliştirme* rollerine ilişkin algılama ve bu rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemek için düzenlenmiştir.

Ulaşılabilecek sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanızı diliyorum.

İlgi ve yardımlarınız için minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdakilerden konunuza uygun olanı (x) şeklinde işaretleyiniz.

CİNSİYETİNİZ	Kadın ()	Erkek ()			
ÜNVANINIZ	Müdür ()	Müdür Yardımcısı ()	Diğer		
EĞİTİM DÜZEYİNİZ	Yüksek Okul ()	Fakülte (Lisans) ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	Diğer
MESLEKİ DENEYİMİNİZ	0 - 5 yıl ()	6 - 10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	20 yıl üzeri ()
YÖNETİCİLİKTE GEÇEN SÜRENİZ	0 - 4 yıl ()	4 - 7 yıl ()	7 - 10 yıl ()	10 -15 yıl ()	16 yıl ve + ()
ÇALIŞTIĞINIZ OKUL TÜRÜ	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Diğer	

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde okul yöneticilerinin *insan kaynağının geliştirilmesi* yönündeki rollerini algılama ve bu rolleri gerçekleştirme düzeyini belirlemeye yönelik 32 (otuz iki) madde verilmiştir. Lütfen arka sayfadaki her maddeyi okuduktan sonra kendi yargılamanız doğrultusunda;

1- Kesinlikle Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Fikrim Yok, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden birine (x) koyarak cevaplandırınız.

Madde No	MADDELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Çalışanların geliştirilmesi görevimdir.					
2.	Öğretmen ve diğer personelden üstün performans gösterenlerin ödüllendirilmelerini (aylıkla ödüllendirme, başarı ve üstün başarı) teklif ederim.					
3.	Çalışanları stresten uzaklaştırıcı ve başarısını artırıcı sosyal faaliyetler (piknik, gezi, yemek vb.) düzenlerim.					
4.	Çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkaracak ortamlar oluşturur ve uyarıcıları buna göre düzenlerim.					
5.	Okulda verimli ve etkili çalışmalar yapan (kermes, öğrencileri güdüleyici faaliyetler düzenleyen ve projeler üreten) çalışanları takdir edip öğretmenler kurulunda veya düzenlenen törenlerde onurlandırırım.					
6.	Çalışanlara başka okullarda yapılan etkili uygulamaları yerinde görebilmelerini sağlayacak geziler düzenlerim.					
7.	Çalışanlarla düzenli olarak kendilerini geliştirici grup çalışmaları düzenlerim.					
8.	Çalışanların MEB tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılmalarını teşvik ederim.					
9.	Çalışanların mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri (hizmet içi eğitimlere katılmalarında, yüksek lisans yapmalarında ...) için gerekli yönetsel desteği veririm.					
10.	Çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak için öncelikli konuları belirleyip çevredeki uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.					
11.	Kantin, okul servisi ve hizmetli vb. çalışanlara alanları ile ilgili eğitimler düzenlerim.					
12.	Mesleki olarak kendini yetiştirmiş çalışanlarla, stajyer (aday) çalışanları farklı çalışma ortamlarında bir araya getiririm.					
13.	İş başında yapılan eğitimler ile ilgili değerlendirmeler yaparak eksiklikler için yeni etkinlikler düzenlerim.					

Madde No	MADDELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
14.	Öğretmenlere farklı ve etkili öğretim yöntemlerini tanıtır ve onlara bu yöntemleri uygulamaları için cesaret veririm.					
15.	Çalışanlarla bire bir görüşmeler yaparak onların istek ve ihtiyaçlarını dinler imkanlar dâhilinde bu istekleri karşılarım.					
16.	Çalışanların her birine ilgi ve yetenekleri doğrultusunda özel görevler veririm.					
17.	Çalışanlara kendilerini geliştirici bireysel okuma ve araştırma çalışmaları veririm.					
18.	Öğretmen ve çalışanların performansını sistematik olarak değerlendirir, onlara geri dönüt sağlarım.					
19.	Eğitimde yeni yaklaşımları çalışanlarla paylaşıyorum.					
20.	Yeni fikirleri, yaratıcı becerileri desteklerim.					
21.	Başka okullardaki başarılı öğretmenleri okuluma kazandırmak için çalışırım.					
22.	Mesleki kazanımlarımı çalışanlarımla paylaşıyorum.					
23.	Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini kendileri ile paylaşıyorum.					
24.	Çalışanların özel sorunlarının çözümüne yeterince zaman ayırarak yardımcı olurum.					
25.	Çalışanların sağlık hizmetlerine önem ve öncelik veririm.					
26.	Çalışanlar için uygun çalışma saatleri düzenler ve sağlıklı dinlenme ortamları hazırlarım.					
27.	Okulun stratejik planını hazırlarken çalışanların kişisel gelişimlerini dikkate alırım.					
28.	Yeni yönetsel düzenlemeleri (yönetmelik, genelge ve yönergeleri) çalışanlara iletir ve uygulama ilkeleri veririm.					
29.	Çalışanların mesleki örgütlenmelere (sendikalar, sivil toplum örgütleri) katılmalarını teşvik ederim.					
30.	Çalışanlara, görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluklar veririm.					
31.	Aday personelin yetiştirilmesinde özel ve özgün programlar hazırlar ve uygularım.					
32.	Çalışanların gizil güçlerinin ortaya çıkmasını engelleyen etmenleri ortadan kaldırmaya çalışırım.					

EK2

OKUL YÖNETİCİLERİNİN *İNSAN KAYNAĞINI GELİŞTİRME* ROLLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

(SON ANKET)

Değerli Meslektaşım,

Bu veri toplama ölçeği ile okul yöneticisi olarak kurumunuzdaki "*insan kaynağının*" (*çalışanların*) *geliştirilmesi* yönündeki rollerini gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Aşağıda bulunan maddelerde yapacağımız işaretlemeler tamamen ilgili hedef için kullanılacaktır.

Tel: 05312857368
nigiya@hotmail.com

Mecit KARA
Yüksek Lisans Öğrencisi

AÇIKLAMA

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır:

Birinci Bölüm size ait kişisel bilgileri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

İkinci Bölüm ise okul yöneticilerinin *insan kaynağını geliştirme* rollerine ilişkin olarak bu rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemek için düzenlenmiştir.

Ulaşılabilecek sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanızı diliyorum.

İlgi ve yardımlarınız için minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdakilerden konunuza uygun olanı (x) şeklinde işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
Ünvanınız	Müdür ()	Md. Yard. ()	Diğer		
Eğitim Düzeyiniz	Yüksek Okul ()	Fakülte (Lisans) ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	Diğer
Mesleki Deneyiminiz	0 - 5 yıl ()	6 - 10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	20 yıl üzeri ()
Yöneticilikteki Kıdem	0 - 4 yıl ()	4 - 7 yıl ()	7 - 10 yıl ()	10 -15 yıl ()	16 yıl ve + ()
Çalıştığınız Okul	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Diğer	

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde okul yöneticilerinin *insan kaynağının geliştirilmesi* yönündeki rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemeye yönelik 24 (yirmi dört) madde verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ve arka sayfadaki her maddeyi okuduktan sonra kendi yargılamanız doğrultusunda; **Her zaman, Çoğunlukla, Ara sıra, Çok az, Hiçbir zaman** seçeneklerinden birine (x) koyarak cevaplandırınız. *Lütfen 24. Maddeye dikkat edelim.*

Madde No	Maddeler	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Hiçbir Zaman
1.	İş başında yapılan eğitimler ile ilgili değerlendirmeler yaparak eksiklikler için yeni etkinlikler düzenlerim.					
2.	Öğretmen ve diğer personelden üstün performans gösterenlerin ödüllendirilmelerini (aylıkla ödüllendirme, başarı ve üstün başarı) teklif ederim.					
3.	Çalışanları stresten uzaklaştırıcı ve başarısını artırıcı sosyal faaliyetler (piknik, gezi, yemek vb.) düzenlerim.					
4.	Çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkaracak ortamlar oluşturur ve uyarıcıları buna göre düzenlerim.					
5.	Okulda verimli ve etkili çalışmalar yapan (kermes, öğrencileri güdüleyici faaliyetler düzenleyen ve projeler üreten) çalışanları takdir edip öğretmenler kurulunda veya düzenlenen törenlerde onurlandırırım.					
6.	Çalışanlara başka okullarda yapılan etkili uygulamaları yerinde görebilmelerini sağlayacak geziler düzenlerim.					
7.	Çalışanlarla düzenli olarak kendilerini geliştirici grup çalışmaları düzenlerim.					
8.	Çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak için öncelikli konuları belirleyip çevredeki uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.					
9.	Kantin, okul servisi ve hizmetli vb. çalışanlara alanları ile ilgili eğitimler düzenlerim.					
10.	Mesleki olarak kendini yetiştirmiş çalışanlarla, stajyer (aday) çalışanları farklı çalışma ortamlarında bir araya getiririm.					
11.	Öğretmenlere farklı ve etkili öğretim yöntemlerini tanıtır ve onlara bu yöntemleri uygulamaları için cesaret veririm.					

Madde No	Maddeler	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Hiçbir Zaman
12.	Çalışanlarla bire bir görüşmeler yaparak onların istek ve ihtiyaçlarını dinler imkanlar dâhilinde bu istekleri karşılarım.					
13.	Çalışanların her birine ilgi ve yetenekleri doğrultusunda özel görevler veririm.					
14.	Çalışanlara kendilerini geliştirici bireysel okuma ve araştırma çalışmaları veririm.					
15.	Öğretmen ve çalışanların performansını sistematik olarak değerlendirir, onlara geri dönüt sağlarım.					
16.	Eğitimde yeni yaklaşımları çalışanlarla paylaşıyorum.					
17.	Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini kendileri ile paylaşıyorum.					
18.	Çalışanların özel sorunlarının çözümüne yeterince zaman ayırarak yardımcı olurum.					
19.	Çalışanlar için uygun çalışma saatleri düzenler ve sağlıklı dinlenme ortamları hazırlarım.					
20.	Okulun stratejik planını hazırlarken çalışanların kişisel gelişimlerini dikkate alırım.					
21.	Çalışanlara, görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluklar veririm.					
22.	Aday personelin yetiştirilmesinde özel ve özgün programlar hazırlar ve uygularım.					
23.	Çalışanların gizil güçlerinin ortaya çıkmasını engelleyen etmenleri ortadan kaldırmaya çalışırım.					
24.	Okulda tüm çalışanların mesleki geliştirilmesi okul yöneticilerinin görevidir.	Kesinlikle katılıyorum ()	Katılıyorum ()	Fikrim Yok ()	Katılmıyorum ()	Kesinlikle katılmıyorum ()

EK3

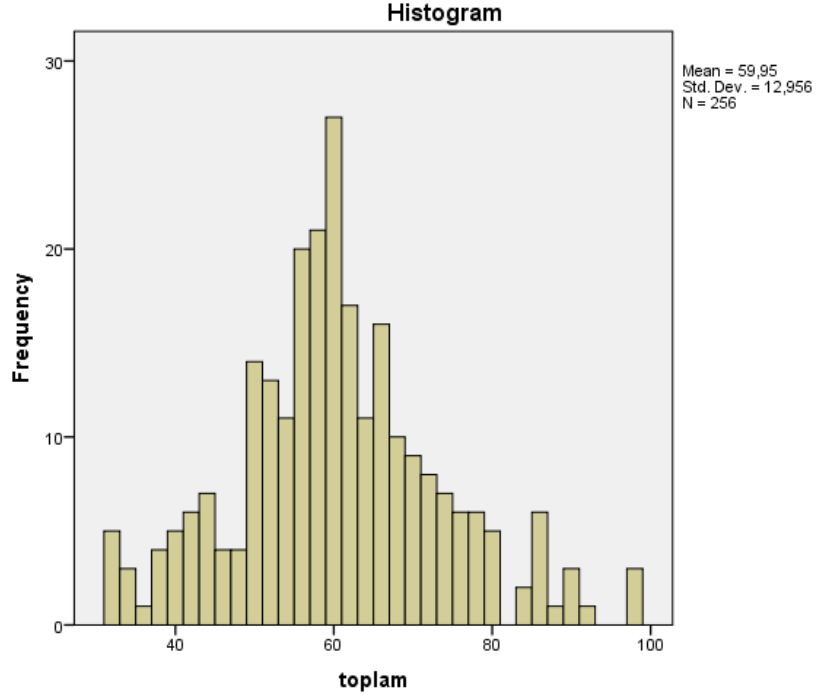
3.3.4.1. Puanların Normal Dağılım Durumlarının incelenmesi

Ölçek geliştirirken, t-testi, varyans analizi, pearson korelasyonu vb. karşılaştırmalı testlerde verilerin normal dağılım göstermesi önemli bir ön koşuldur. Çarpıklık katsayısının “0” olması ortalamaya göre tam simetrik dağılımı gösterir. Çarpıklık katsayısının +1 ile -1 sınırları içinde kalması, basıklık değerinin ise +1 den büyük olamaması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 40). Ölçeğe ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.4.4.1.1.’de verilmiştir.

Tablo 3.3.4.1.1. Ölçek Toplam Verilerin Betimsel İstatistikleri

		İstatistik	Standart Hata
Toplam	Ortalama	59,95	,810
	Ortanca	59,00	
	Varyans	167,860	
	Standart Sapma	12,956	
	Minimum	32	
	Maximum	98	
	Genişlik (Ranj)	66	
	Çarpıklık Katsayısı	,304	,152
	Basıklık Katsayısı	,345	,303

Tablo 3.3.4.1’de görüldüğü üzere, ölçeğin çarpıklık kat sayısı ,304 basıklık değeri ,345 ortalama değeri 59,95, medyan değeri 59,00 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerler, yukarıda yapılan açıklamalar ışığında analiz edildiğinde, puanların normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Çarpıklık katsayısının +1 ile -1 sınırları içinde kalması, basıklık değerinin ise +1 den büyük olamaması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca, puanların dağılımına ilişkin hazırlanan Histogram grafiği Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Toplam Puanların Normal Dağılım Değerlerini Gösteren Histogram

Grup büyüklüğünün 50'den büyük olması durumunda, Kolmogorov-Smirnov testi de puanların normalliğe uygunluğunu incelemeye kullanılabilir. Bu teste $p=.050$ 'den büyük olması durumunda, puanların normal dağılımdan anlamlı sapma göstermediği ve dolayısıyla puanların normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 42). Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonuçları Tablo 3.3.4.1.2'de verilmiştir.

Tablo 3.3.4.1.2. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Z	n	Sig.
Toplam	0,73	256	,002

Tablo 3.3.4.1.2'de görüldüğü üzere, K-S değeri .002 bulunmuştur ve bu değer, normal dağılımdan anlamlı sapma göstermiştir. Bu durumda normallik istatistiklerinin kullanılabilmesi için Z puanı hesaplaması yapılmıştır. Z puanı bir kişinin aldığı

puanın grupla karşılaştırılması sonucu, kişinin nerede olduğunun tespit edilmesi için yapılan bir puanlama biçimidir. Bu puanların -3 ile +3 arasında bir değerde olması beklenir. Yapılan analiz sonuçları tablo 3.4.4.1.3'de hazırlanarak aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.3.4.1.3. Maddelerin Z Puanları

	Zscore(toplam)			
	Frekansy	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
-2,15723	5	2,0	2,0	2,0
-2,08004	2	,8	,8	2,7
-2,00286	1	,4	,4	3,1
-1,84849	1	,4	,4	3,5
-1,77131	2	,8	,8	4,3
-1,69412	2	,8	,8	5,1
-1,61694	3	1,2	1,2	6,3
-1,53976	2	,8	,8	7,0
-1,46257	2	,8	,8	7,8
-1,38539	4	1,6	1,6	9,4
-1,30821	4	1,6	1,6	10,9
-1,23102	3	1,2	1,2	12,1
-1,15384	2	,8	,8	12,9
-1,07665	2	,8	,8	13,7
-,99947	1	,4	,4	14,1
-,92229	3	1,2	1,2	15,2
-,84510	7	2,7	2,7	18,0
-,76792	7	2,7	2,7	20,7
-,69073	7	2,7	2,7	23,4
-,61355	6	2,3	2,3	25,8
-,53637	8	3,1	3,1	28,9
-,45918	3	1,2	1,2	30,1
-,38200	11	4,3	4,3	34,4
-,30482	9	3,5	3,5	37,9
-,22763	10	3,9	3,9	41,8
-,15045	11	4,3	4,3	46,1
-,07326	13	5,1	5,1	51,2
,00392	14	5,5	5,5	56,6
,08110	10	3,9	3,9	60,5
,15829	7	2,7	2,7	63,3
,23547	8	3,1	3,1	66,4
,31265	3	1,2	1,2	67,6
,38984	10	3,9	3,9	71,5
,46702	6	2,3	2,3	73,8
,54421	7	2,7	2,7	76,6
,62139	3	1,2	1,2	77,7
,69857	5	2,0	2,0	79,7
,77576	4	1,6	1,6	81,3
,85294	4	1,6	1,6	82,8
,93013	4	1,6	1,6	84,4
1,00731	5	2,0	2,0	86,3
1,08449	2	,8	,8	87,1
1,16168	4	1,6	1,6	88,7
1,23886	2	,8	,8	89,5
1,31604	5	2,0	2,0	91,4

1,39323	1	,4	,4	91,8
1,47041	1	,4	,4	92,2
1,54760	4	1,6	1,6	93,8
1,85633	2	,8	,8	94,5
1,93351	2	,8	,8	95,3
2,01070	4	1,6	1,6	96,9
2,16507	1	,4	,4	97,3
2,24225	1	,4	,4	97,7
2,31943	2	,8	,8	98,4
2,39662	1	,4	,4	98,8
2,85972	2	,8	,8	99,6
2,93690	1	,4	,4	100,0
Toplam	256	100,0	100,0	

Tablo 3.3.4.1.3'de görüldüğü üzere -3 değerinin altında kalan hiçbir değer olmadığından dağılımın normal kabul edileceğine karar verilmiştir. Z puanlarının değeri -2,15 ile 2,94 arasında bulunmuştur. Bu durumda, puanlar -3 ile +3 arasında bir değerde kaldığından puanların normal dağılım gösterdiği söylenebilir. (Büyüköztürk, 2011).

3.3.4.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Bu noktada öncelikli olarak ölçeğin iç tutarlık analizleri (Cronbach's Alpha) gerçekleştirilmiştir. Bu analizler iç tutarlığı düşüren Madde kalmayınca kadar sürdürülmesi amaçlanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan ilk analizlerin ardından testin tamamı için toplam Cronbach's Alpha değeri $\alpha=,923$ olarak hesaplanmıştır. Alpha değeri üzerinde negatif (düşürücü) yönde etkide bulunan madde tespit edilmemiştir.

Yapılan Madde toplam korelasyonları için gerçekleştirilen Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucuna tüm Maddelerle toplam puan arasındaki ilişki istatistiksel açıdan $p<.001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları Tablo 3.3.4.2.1'de yer almaktadır. Tablo'da da görüldüğü üzere Madde toplam korelasyon katsayı değerleri 0.437 (Madde 28) ve 0.683 (Madde 30) arasında değişmektedir.

Tablo 3.3.4.2.1. Madde Toplam Korelasyonları

	Toplam Puan		Toplam Puan
Mad 1	,536**	Mad 17	,577**
Mad 2	,474**	Mad 18	,540**
Mad 3	,530**	Mad 19	,564**
Mad 4	,587**	Mad 20	,492**
Mad 5	,480**	Mad 21	,510**
Mad 6	,621**	Mad 22	,601**
Mad 7	,682**	Mad 23	,535**
Mad 8	,463**	Mad 24	,465**
Mad 9	,501**	Mad 25	,503**
Mad 10	,631**	Mad 27	,446**
Mad 11	,616**	Mad 28	,437**
Mad 12	,584**	Mad 29	,570**
Mad 13	,637**	Mad 30	,683**
Mad 14	,604**	Mad 31	,574**
Mad 15	,528**	Mad 32	,478**
Mad 16	,561**		

3.3.4.3. Geçerlik Analizleri Sonuçları

Öncelikli olarak Ölçekte yer alan maddelerin benzer davranışları ne ölçüde ölçtüğü, alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişki hesaplanmıştır.

3.3.4.3.1. Korelasyona Dayalı ve Alt-Üst Analiz Ortalamalarına Dayalı Madde Analizi

Maddelerin ayrıcılık güçlerinin iç tutarlık ölçütüne (t-test) dayalı olarak belirlenmesinde; iki bağımsız örneklemden elde edilen ortalamalar arasındaki farkın manidarlığını test eden t-test tekniğine dayalı madde analizinden yararlanılır (Büyüköztürk, 2011).

Diğer taraftan Maddelerin ayırt ediciliklerini görebilmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucuna göre tüm Maddeler için alt ve üst grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak $p < .001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu sonuçlar maddelerin ölçtükleri özellik açısından ayırt edici

olduğunu ve her bir Maddenin aynı yapı içinde olduklarının psikometrik olarak ispatıdır.

Ölçekte yer alan maddelerin benzer davranışları ne ölçüde ölçtüğü, alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişki hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan her bir maddenin tutum düzeyi bakımından bireyleri ayırt etmede ne derecede yeterli olduğunu belirlemek amacıyla ölçek puanlarına göre üst %27 ve alt %27'lik grubun madde puanları arasındaki farkın anlamlılık derecesine bakılmıştır.

Tablo 3.3.4.3.1. Alt %27 ve Üst %27 Grup Ortalamalarına Dayalı Madde Analizi Sonuçları

Group Statistics					T testi sonuçları			
Gruplar	N	Mean	ss	Sh	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	
s1	Üst	69	2,35	,590	,071	8,094	136	,000
	Alt	69	1,52	,609	,073			
s2	Üst	69	2,12	,963	,116	7,259	136	,000
	Alt	69	1,20	,405	,049			
s3	Üst	69	2,35	,638	,077	9,563	136	,000
	Alt	69	1,35	,590	,071			
s4	Üst	69	2,51	,740	,089	8,458	136	,000
	Alt	69	1,57	,555	,067			
s5	Üst	69	1,96	,794	,096	7,023	136	,000
	Alt	69	1,20	,405	,049			
s6	Üst	69	2,94	,784	,094	9,208	136	,000
	Alt	69	1,71	,788	,095			
s7	Üst	69	3,01	,757	,091	11,979	136	,000
	Alt	69	1,55	,676	,081			
s8	Üst	69	2,16	,760	,091	6,785	136	,000
	Alt	69	1,41	,524	,063			
s9	Üst	69	2,16	,699	,084	7,644	136	,000
	Alt	69	1,35	,538	,065			
s10	Üst	69	2,72	,765	,092	9,502	136	,000
	Alt	69	1,59	,626	,075			
s11	Üst	69	2,94	,998	,120	8,776	136	,000
	Alt	69	1,67	,679	,082			
s12	Üst	69	2,72	,968	,117	8,629	136	,000
	Alt	69	1,55	,582	,070			
s13	Üst	69	2,29	,688	,083	10,653	136	,000
	Alt	69	1,25	,434	,052			
s14	Üst	69	2,10	,843	,101	8,328	136	,000
	Alt	69	1,17	,382	,046			
s15	Üst	69	2,23	,689	,083	9,266	136	,000
	Alt	69	1,29	,488	,059			
s16	Üst	69	2,81	,912	,110	8,093	136	,000
	Alt	69	1,68	,717	,086			
s17	Üst	69	2,46	,759	,091	8,164	136	,000
	Alt	69	1,51	,609	,073			

s18	Üst	69	2,20	,677	,081	8,242	136	,000
	Alt	69	1,30	,602	,072			
s19	Üst	69	1,80	,584	,070	9,757	136	,000
	Alt	69	1,06	,235	,028			
s20	Üst	69	2,94	1,149	,138	7,163	136	,000
	Alt	69	1,72	,820	,099			
s21	Üst	69	2,07	,693	,083	7,466	136	,000
	Alt	69	1,25	,604	,073			
s22	Üst	69	2,42	,793	,096	9,006	136	,000
	Alt	69	1,36	,568	,068			
s23	Üst	69	2,17	,727	,087	8,739	136	,000
	Alt	69	1,26	,474	,057			
s24	Üst	69	1,97	,766	,092	6,875	136	,000
	Alt	69	1,23	,458	,055			
s25	Üst	69	2,25	,715	,086	7,438	136	,000
	Alt	69	1,45	,530	,064			
s26	Üst	69	2,17	,804	,097	7,097	136	,000
	Alt	69	1,35	,538	,065			
s27	Üst	69	2,06	,820	,099	6,292	136	,000
	Alt	69	1,32	,528	,064			
s28	Üst	69	2,62	1,045	,126	6,667	136	,000
	Alt	69	1,61	,712	,086			
s29	Üst	69	2,13	,726	,087	9,475	136	,000
	Alt	69	1,19	,394	,047			
s30	Üst	69	2,75	,914	,110	10,903	136	,000
	Alt	69	1,39	,492	,059			
s31	Üst	69	2,22	,591	,071	9,072	136	,000
	Alt	69	1,36	,514	,062			
s32	Üst	69	2,48	1,145	,138	7,148	136	,000
	Alt	69	1,38	,571	,069			

Tablo 3.3.4.3.1’de görüldüğü üzere madde ayırt edicilik katsayılarını gösteren değerlerde t değerleri 6,292 ile 11,979 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekte yer alan maddelerin madde-kalan, madde-toplam ve madde-ayırt edicilik indeksleri istatistiksel açıdan 0,01 düzeyinde anlamlı sonuç vermiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek ve aynı amacı ölçmeye yönelik olduğu söylenebilir.

Geçerlik işlemleri için ikinci olarak maddeler arasındaki gruplaşmaları (faktör) belirlemek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizleri sürecinde KMO ve Bartlett değerleri belirlenmiş; temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiş son olarak da dik döndürme (varimax rotation) işlemleri yapılmıştır. İlk basamak ile ilgili KMO ve Bartlett değerleri Tablo 3.3.4.3.2’de yer almaktadır. Buna göre KMO örneklem yeterliliği .897 ve Bartlett's Testi $p < .01$

Tablo 3.3.4.3.2. KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

<i>KMO ve Bartlett's Testi Değerleri</i>		
<i>K.M.O. Örneklem Yeterliliği</i>		,897
<i>Bartlett's Testi</i>	Ki Kare	3283,066
	Serbestlik Derecesi	496
	p	0.000

Tablo 3.3.4.3.2.'de görüldüğü gibi KMO örneklem yeterliliği .897 ve Bartlett's Testi $p < .01$ olduğundan ölçeğin geçerli olduğu ve faktör analizi yapılabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.3.4.3.3. 1. Aşama Faktör Analizi Sonuçları

Fak- tör	<i>Başlangıç Öz değerleri</i>			<i>Toplam Faktör Yükleri</i>			<i>F. Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları</i>		
	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%
1	9,791	30,598	30,598	9,791	30,598	30,598	4,000	12,501	12,501
2	2,212	6,912	37,510	2,212	6,912	37,510	3,985	12,453	24,953
3	1,758	5,493	43,002	1,758	5,493	43,002	3,289	10,279	35,233
4	1,466	4,581	47,584	1,466	4,581	47,584	2,440	7,624	42,857
5	1,340	4,188	51,772	1,340	4,188	51,772	2,085	6,514	49,371
6	1,202	3,757	55,529	1,202	3,757	55,529	1,971	6,158	55,529
7	,978	3,055	58,584						
8	,962	3,006	61,590						
9	,903	2,823	64,413						
10	,850	2,657	67,070						
11	,815	2,548	69,618						
12	,775	2,421	72,039						
13	,697	2,178	74,217						
14	,677	2,116	76,333						
15	,634	1,981	78,314						
16	,605	1,890	80,204						
17	,590	1,845	82,049						
18	,563	1,760	83,809						
19	,542	1,692	85,502						
20	,500	1,563	87,065						
21	,469	1,464	88,529						
22	,451	1,410	89,939						
23	,420	1,313	91,252						

24	,387	1,208	92,460
25	,384	1,199	93,658
26	,352	1,099	94,757
27	,345	1,077	95,834
28	,309	,966	96,800
29	,281	,877	97,677
30	,276	,863	98,540
31	,236	,738	99,278
32	,231	,722	100,000

Tablo 3.3.4.3.3'de de görüleceği üzere Eigen değeri 1 olarak alındığında 6 tane faktör belirlenmektedir. Faktörler incelendiğinde 6. Faktörün sadece 2 soruyla oluştuğu görüldüğünden bu soruların çıkarılmasına karar verilmiştir. 20. ve 28. maddelerin çıkarılması ile faktör analizi yenilenmiştir. Yapılan 2. aşama faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3.4.3.4. 2. Aşama Faktör Analizi Sonuçları

Fak tör	<i>Başlangıç Öz değerleri</i>			<i>Toplam Faktör Yükleri</i>			<i>F. Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları</i>		
	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%
1	9,452	31,507	31,507	9,452	31,507	31,507	4,347	14,490	14,490
2	2,202	7,341	38,848	2,202	7,341	38,848	3,709	12,363	26,853
3	1,699	5,664	44,512	1,699	5,664	44,512	3,050	10,167	37,020
4	1,430	4,766	49,278	1,430	4,766	49,278	2,450	8,167	45,187
5	1,236	4,119	53,397	1,236	4,119	53,397	2,007	6,691	51,878
6	1,056	3,518	56,915	1,056	3,518	56,915	1,511	5,037	56,915
7	,962	3,207	60,122						
8	,906	3,021	63,143						
9	,872	2,908	66,051						
10	,802	2,674	68,725						
11	,777	2,589	71,313						
12	,704	2,346	73,660						
13	,679	2,262	75,922						
14	,643	2,144	78,066						
15	,606	2,021	80,086						
16	,578	1,926	82,012						
17	,567	1,890	83,902						
18	,527	1,756	85,658						
19	,495	1,651	87,308						
20	,471	1,568	88,877						
21	,434	1,447	90,324						
22	,423	1,409	91,732						
23	,387	1,291	93,024						
24	,352	1,173	94,197						
25	,346	1,154	95,351						
26	,323	1,075	96,426						
27	,305	1,015	97,442						
28	,278	,928	98,370						
29	,248	,828	99,198						
30	,241	,802	100,000						

Tablo 3.3.4.3.4'de de görüleceği üzere Eigen değeri 1 olarak alındığında 6 faktör belirlenmektedir. Faktörler incelendiğinde 6. Faktörün sadece 1 soruyla oluştuğu görüldüğünden bu soruların çıkarılmasına karar verilmiştir. 21. maddenin çıkarılması ile faktör analizi yenilenmiştir. Yapılan 3. aşama faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3.4.3.5. 3. Aşama Faktör Analizi Sonuçları

Fak tör	<i>Başlangıç Öz değerleri</i>			<i>Toplam Faktör Yükleri</i>			<i>F. Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları</i>		
	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%
1	9,193	31,699	31,699	9,193	31,699	31,699	4,141	14,281	14,281
2	2,167	7,472	39,171	2,167	7,472	39,171	3,895	13,432	27,713
3	1,699	5,857	45,028	1,699	5,857	45,028	3,227	11,127	38,840
4	1,420	4,896	49,924	1,420	4,896	49,924	2,445	8,432	47,272
5	1,210	4,172	54,096	1,210	4,172	54,096	1,979	6,823	54,096
6	,962	3,319	57,414						
7	,953	3,288	60,702						
8	,898	3,097	63,799						
9	,851	2,936	66,735						
10	,801	2,763	69,498						
11	,768	2,648	72,146						
12	,690	2,379	74,525						
13	,664	2,290	76,815						
14	,642	2,214	79,029						
15	,588	2,029	81,058						
16	,568	1,959	83,017						
17	,529	1,823	84,840						
18	,511	1,764	86,604						
19	,485	1,672	88,276						
20	,444	1,532	89,808						
21	,434	1,497	91,305						
22	,387	1,336	92,641						
23	,353	1,219	93,860						
24	,351	1,210	95,070						
25	,333	1,148	96,218						
26	,312	1,075	97,293						
27	,286	,985	98,278						
28	,251	,865	99,144						
29	,248	,856	100,000						

Tablo 3.3.4.3.5’de de görüleceği üzere Eigen değeri 1 olarak alındığında 5 faktör belirlenmektedir. Faktörler incelendiğinde 5. Faktörün sadece 2 soruyla oluştuğu görüldüğünden bu soruların çıkarılmasına karar verilmiştir. 8. ve 9. maddelerin çıkarılması ile faktör analizi yenilenmiştir. Yapılan 4. aşama faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3.4.3.6. 4. Aşama Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Başlangıç Öz değerleri			Toplam Faktör Yükleri			F. Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%
1	8,783	32,530	32,530	8,783	32,530	32,530	3,820	14,150	14,150
2	2,145	7,943	40,473	2,145	7,943	40,473	3,165	11,724	25,874
3	1,682	6,231	46,705	1,682	6,231	46,705	3,137	11,618	37,492
4	1,209	4,478	51,183	1,209	4,478	51,183	2,548	9,439	46,930
5	1,048	3,881	55,064	1,048	3,881	55,064	2,196	8,133	55,064
6	,955	3,537	58,600						
7	,905	3,352	61,952						
8	,888	3,291	65,242						
9	,801	2,968	68,211						
10	,738	2,732	70,943						
11	,686	2,541	73,484						
12	,662	2,451	75,935						
13	,645	2,390	78,325						
14	,593	2,197	80,521						
15	,578	2,142	82,663						
16	,533	1,972	84,635						
17	,522	1,934	86,569						
18	,501	1,857	88,426						
19	,450	1,666	90,092						
20	,437	1,618	91,709						
21	,386	1,428	93,138						
22	,367	1,358	94,496						
23	,351	1,298	95,794						
24	,322	1,191	96,985						
25	,298	1,105	98,090						
26	,266	,983	99,073						
27	,250	,927	100,000						

Tablo 3.3.4.3.6.'de de görüleceği üzere Eigen değeri 1 olarak alındığında 5 faktör belirlenmektedir. Faktörler incelendiğinde 5. Faktörün sadece 2 soruyla oluştuğu görüldüğünden bu soruların çıkarılmasına karar verilmiştir. 19. , 24. ve 27. maddelerin çıkarılması ile faktör analizi yenilenmiştir. Yapılan 5. aşama faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3.4.3.7. 5. Aşama Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri			F. Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%	Top.	Vary.%	Küm.%
1	8,158	33,993	33,993	8,158	33,993	33,993	3,634	15,143	15,143
2	1,832	7,635	41,628	1,832	7,635	41,628	3,420	14,250	29,393
3	1,563	6,514	48,142	1,563	6,514	48,142	3,187	13,280	42,674
4	1,133	4,720	52,862	1,133	4,720	52,862	2,445	10,188	52,862
5	,975	4,064	56,926						
6	,913	3,802	60,728						
7	,876	3,650	64,378						
8	,789	3,289	67,666						
9	,778	3,240	70,906						
10	,666	2,776	73,682						
11	,625	2,602	76,284						
12	,596	2,483	78,767						
13	,587	2,445	81,212						
14	,565	2,352	83,564						
15	,525	2,189	85,753						
16	,516	2,151	87,904						
17	,461	1,919	89,824						
18	,443	1,844	91,668						
19	,403	1,678	93,345						
20	,377	1,573	94,918						
21	,364	1,516	96,434						
22	,309	1,288	97,722						
23	,276	1,151	98,873						
24	,270	1,127	100,000						

Tablo 3.3.4.3.7’de de görüleceği üzere Eigen değeri 1 olarak alındığında 4 faktör belirlenmektedir. Elde edilen son durumda 4 faktör toplam varyansın 53%’ünü açıklamaktadır. Bu 4 faktör için Varimax yöntemi ile döndürülmüş maddelerin faktör yönlerine ait veriler Tablo 3.3.4.3.8’de yer almaktadır.

Tablo 3.3.4.3.8. 6. Aşama Faktör Analizine Göre Faktör Yükleri

	Bileşenler			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
a1	,273	,019	,619	,238
a2	,165	,127	,036	,745
a3	,398	,074	,117	,570
a4	,346	,128	,387	,472
a5	-,004	,387	,007	,687
a6	,589	,129	,224	,282
a7	,626	,071	,418	,263
a10	,545	,140	,454	,055
a11	,697	,286	,000	,212
a12	,755	,133	,116	,164
a13	,537	,251	,315	,146
a14	,116	,544	,342	,231
a15	-,025	,589	,450	,045
a16	,348	,219	,562	-,046
a17	,152	,250	,704	,052
a18	,071	,160	,702	,151
a22	,392	,535	,128	,116
a23	,182	,704	-,006	,183
a25	,242	,663	,085	-,076
a26	,263	,488	,367	-,116
a29	-,011	,644	,143	,321
a30	,488	,449	,322	,086
a31	,254	,408	,379	,150
a32	,307	-,081	,215	,535

Tablo 3.3.4.3.8'de görüldüğü gibi, yapılan 5. Aşama faktör analiz sonuçları neticesinde 4 faktör elde edilmiştir. 1. Faktörde 7 madde "6,7,10,11,12,13,30 iş başında eğitim " alt boyutunu, 2. Faktörde 8 madde "14,15,22,23,25,26,29,31 iletişim" alt boyutunu, oluşturmakta 3. Faktörde 4 madde "1,16,17,18 kişisel gelişim " alt boyutunu, oluşturmakta 4. Faktörde 5 madde "2,3,4,5,32 motivasyon " alt boyutunu, oluşturmaktadır. Belirlenen alt boyutlar faktörler ve bu alt boyutlara da yer alan sorular şu şekildedir.

Faktörler Altında Yer Alan Sorular

İş başında eğitim: 6,7,8,9,10,11,22

İletişim: 12,13,17,18,19,20,21,23

Kişisel gelişim: 1,14, 15, 16

Motivasyon: 2,3,4,5,24

İş başında eğitim

- Çalışanlara başka okullarda yapılan etkili uygulamaları yerinde görebilmelerini sağlayacak geziler düzenlerim.
- Çalışanlarla düzenli olarak kendilerini geliştirici grup çalışmaları düzenlerim.
- Çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak için öncelikli konuları belirleyip çevredeki uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.
- Kantin, okul servisi ve hizmetli vb. çalışanlara alanları ile ilgili eğitimler düzenlerim.
- Mesleki olarak kendini yetiştirmiş çalışanlarla, stajyer (aday) çalışanları farklı çalışma ortamlarında bir araya getiririm.
- Öğretmenlere farklı ve etkili öğretim yöntemlerini tanıtır ve onlara bu yöntemleri uygulamaları için cesaret veririm.
- Aday personelin yetiştirilmesinde özel ve özgün programlar hazırlar ve uygularım.

İletişim

- Çalışanlarla bire bir görüşmeler yaparak onların istek ve ihtiyaçlarını dinler imkanlar dâhilinde bu istekleri karşılarım.
- Çalışanların her birine ilgi ve yetenekleri doğrultusunda özel görevler veririm.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini kendileri ile paylaşıyorum.
- Çalışanların özel sorunlarının çözümüne yeterince zaman ayırarak yardımcı olurum.

- Çalışanlar için uygun çalışma saatleri düzenler ve sağlıklı dinlenme ortamları hazırlarım.
- Okulun stratejik planını hazırlarken çalışanların kişisel gelişimlerini dikkate alırım.
- Çalışanlara, görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluklar veririm.
- Çalışanların gizil güçlerinin ortaya çıkmasını engelleyen etmenleri ortadan kaldırmaya çalışırım.

Kişisel gelişim

- İş başında yapılan eğitimler ile ilgili değerlendirmeler yaparak eksiklikler için yeni etkinlikler düzenlerim.
- Çalışanlara kendilerini geliştirici bireysel okuma ve araştırma çalışmaları veririm.
- Öğretmen ve çalışanların performansını sistematik olarak değerlendirir, onlara geri dönüt sağlarım.
- Eğitimde yeni yaklaşımları çalışanlarla paylaşıyorum.

Motivasyon

- Öğretmen ve diğer personelden üstün performans gösterenlerin ödüllendirilmelerini (aylıkla ödüllendirme, başarı ve üstün başarı) teklif ederim.
- Çalışanları stresten uzaklaştırıcı ve başarısını artırıcı sosyal faaliyetler (piknik, gezi, yemek vb.) düzenlerim.
- Çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkaracak ortamlar oluşturur ve uyarıcıları buna göre düzenlerim.
- Okulda verimli ve etkili çalışmalar yapan (kermes, öğrencileri güdüleyici faaliyetler düzenleyen ve projeler üreten) çalışanları takdir edip öğretmenler kurulunda veya düzenlenen törenlerde onurlandırırım.
- Okulda tüm çalışanların mesleki geliştirilmesi okul yöneticilerinin görevidir.

Tablo 3.3.4.3.9. Faktörler Arası Korelasyon Matrisi

		İşbaşında eğitim	İletişim	Kişisel gelişim	Motivas yon	Genel ölçek
İş başında eğitim	r	1	,619**	,626**	,599**	,901**
	p		,000	,000	,000	,000
	n		256	256	256	256
İletişim	r		1	,577**	,455**	,830**
	p			,000	,000	,000
	n			256	256	256
Kişisel gelişim	r			1	,427**	,768**
	p				,000	,000
	n				256	256
Motivasyon	r				1	,744**
	p					,000
	n					

Tablo 3.3.4.3.9'de görüldüğü gibi elde edilen alt boyutlar arasındaki korelatif ilişkilere göre alt boyutlar arasında istatistiksel olarak .001 seviyesinde anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Bu durum ölçeğin alt boyutları arasında uyumlu ilişki olduğunu ve tüm alt boyutların genel ölçekle pozitif ilişkisi olduğunu göstermektedir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.2302532
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

02.02.2018

Sayın: Macit KARA

İlgi: a) 25.01.2018 tarihli ve 1789000 Gelen Evrak No'lu dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 02.02.2018 tarih ve 2279570 sayılı oluru.

"Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin İncelenmesi"
konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 34f7-fd72-33dc-809c-ce5d kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.2279570
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

02/02/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 25.01.2018 tarihli ve 1789000 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 01.02.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Macit KARA'nın "**Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerinin İncelenmesi**" konulu tezi kapsamında, ilimiz Maltepe, Tuzla, Kağıthane ve Pendik ilçelerinde bulunan tüm özel/resmi okullarda görev yapan idarecilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.**

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Turgut KARATEKİN
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
02/02/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden add6-efd1-3050-9fb5-15ed kodu ile teyit edilebilir.

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAĞINI GELİŞTİRME ROLLERİNİ
GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ**

Değerli Meslektaşım,

Bu veri toplama ölçeği ile okul yöneticisi olarak kurumunuzdaki "*insan kaynağının*" (*çalışanların*) *geliştirilmesi* yönündeki rollerini gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Aşağıda bulunan maddelerde yapacağınız işaretlemeler tamamen ilgili hedef için kullanılacaktır.

Tel: 05312857368
nigiya@hotmail.com

Mecit KARA
Yüksek Lisans Öğrencisi

AÇIKLAMA

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır:
Birinci Bölüm size ait kişisel bilgileri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.
İkinci Bölüm ise okul yöneticilerinin *insan kaynağını geliştirme* rollerine ilişkin olarak bu rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemek için düzenlenmiştir.
Ulaşılabilecek sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanızı diliyorum.
İlgi ve yardımlarınız için minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdakilerden konunuza uygun olanı (x) şeklinde işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
Ünvanınız	Müdür ()	Md. Yard. ()	Diğer		
Eğitim Düzeyiniz	Yüksek Okul ()	Fakülte (Lisans) ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	Diğer
Mesleki Deneyiminiz	0 - 5 yıl ()	6 - 10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	20 yıl üzeri ()
Yöneticilikteki Kıdem	0 - 4 yıl ()	4 - 7 yıl ()	7 - 10 yıl ()	10 -15 yıl ()	16 yıl ve + ()
Çalıştığınız Okul	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Diğer	



İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde okul yöneticilerinin *insan kaynağının geliştirilmesi* yönündeki rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemeye yönelik 24 (yirmi dört) madde verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ve arka sayfadaki her maddeyi okuduktan sonra kendi yargılamanız doğrultusunda;

Her zaman, Çoğunlukla, Ara sıra, Çok az, Hiçbir zaman seçeneklerinden birine (x) koyarak cevaplandırınız. *Lütfen 24. Maddeye dikkat edelim.*

Madde No	Maddeler	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Hiçbir Zaman
1.	İş başında yapılan eğitimler ile ilgili değerlendirmeler yaparak eksiklikler için yeni etkinlikler düzenlerim.					
2.	Öğretmen ve diğer personelden üstün performans gösterenlerin ödüllendirilmelerini (aylıkla ödüllendirme, başarı ve üstün başarı) teklif ederim.					
3.	Çalışanları stresten uzaklaştırıcı ve başarısını artırıcı sosyal faaliyetler (piknik, gezi, yemek vb.) düzenlerim.					
4.	Çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkaracak ortamlar oluşturur ve uyarıcıları buna göre düzenlerim.					
5.	Okulda verimli ve etkili çalışmalar yapan (kermes, öğrencileri güdüleyici faaliyetler düzenleyen ve projeler üreten) çalışanları takdir edip öğretmenler kurulunda veya düzenlenen törenlerde onurlandırırım.					
6.	Çalışanlara başka okullarda yapılan etkili uygulamaları yerinde görebilmelerini sağlayacak geziler düzenlerim.					
7.	Çalışanlarla düzenli olarak kendilerini geliştirici grup çalışmaları düzenlerim.					
8.	Çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak için öncelikli konuları belirleyip çevredeki uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.					
9.	Kantin, okul servisi ve hizmetli vb. çalışanlara alanları ile ilgili eğitimler düzenlerim.					
10.	Mesleki olarak kendini yetiştirmiş çalışanlarla, stajyer (aday) çalışanları farklı çalışma ortamlarında bir araya getiririm.					
11.	Öğretmenlere farklı ve etkili öğretim yöntemlerini tanıtır ve onlara bu yöntemleri uygulamaları için cesaret veririm.					

Madde No	Maddeler	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Hiçbir Zaman
12.	Çalışanlarla bire bir görüşmeler yaparak onların istek ve ihtiyaçlarını dinler imkanlar dâhilinde bu istekleri karşılarım.					
13.	Çalışanların her birine ilgi ve yetenekleri doğrultusunda özel görevler veririm.					
14.	Çalışanlara kendilerini geliştirici bireysel okuma ve araştırma çalışmaları veririm.					
15.	Öğretmen ve çalışanların performansını sistematik olarak değerlendirir, onlara geri dönüt sağlarım.					
16.	Eğitimde yeni yaklaşımları çalışanlarla paylaşıyorum.					
17.	Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini kendileri ile paylaşıyorum.					
18.	Çalışanların özel sorunlarının çözümüne yeterince zaman ayırarak yardımcı olurum.					
19.	Çalışanlar için uygun çalışma saatleri düzenler ve sağlıklı dinlenme ortamları hazırlarım.					
20.	Okulun stratejik planını hazırlarken çalışanların kişisel gelişimlerini dikkate alırım.					
21.	Çalışanlara, görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluklar veririm.					
22.	Aday personelin yetiştirilmesinde özel ve özgün programlar hazırlar ve uygularım.					
23.	Çalışanların gizli güçlerinin ortaya çıkmasını engelleyen etmenleri ortadan kaldırmaya çalışırım.					
24.	Okulda tüm çalışanların mesleki geliştirilmesi okul yöneticilerinin görevidir.	Kesinlikle katılıyorum ()	Katılıyorum ()	Fikrim Yok ()	Katılmıyorum ()	Kesinlikle katılmıyorum ()



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Mecit KARA

Adres : Güzelyalı Mahallesi Büklüm Sokak No:10/2 Pendik/İSTANBUL

İletişim : 0542 696 3408 – nigiya@hotmail.com

Eğitim:

İlkokul : İbrikli Köyü İlkokulu

Ortaokul: Borçka İmam Hatip Ortaokulu

Lise : Borçka İmam Hatip Lisesi

Lisans : 1999 - 2003 Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Ortak Programı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümü, 2018, İstanbul

Çalıştığı Kurumlar:

2005 - 2010 Tuzla Ulubatlı Hasan İlkokulu Sınıf Öğretmeni

2010 - 2014 Tuzla Ulubatlı Hasan İlkokulu Müdür Yardımcısı

2014 - 2018 Kağıthane Mehmet Rifat Yalman İlkokulu Müdürü