

Human Resource Development Roles Of School Managers

Mecit KARA

Mehmet Rifat Yalman İlkokulu

Abstract: The aim of this study is to determine the level of performance of the roles of school administrators in the direction of developing human resources in schools. In this study, a descriptive screening model was selected because it was intended to describe the current state of human resource development roles of school administrators. The universe of this study was determined as the universe of school administrators who are working in the official primary school, secondary school and high school located in the Kağıthane district of Istanbul province. Since the entire universe has been reached, the way of taking sample has not been performed, all 276 managers have been reached. In order to collect data, the “Personal Information Form” and “The Scale of Determining the Level of Performance of School Administrators' Human Resource Development Roles” developed by the researcher were used in the study. The data obtained were analyzed through the SPSS program. To determine differences between variables with scale, since the distribution is normal, from parametric statistical methods, t test for binary variables, anova test for variables consisting of 3 groups and more were used; and analyses were performed using the scheffe test when significant differences occurred in the anova test. In this study, it was determined that the level of managers performing human resource development roles was moderate. In this study, it was found that the Human Resource Development roles of managers differ according to the type of management task, seniority, and type of school. It was observed that assistant managers have a higher perception of human resource development than managers. It was observed that between the group with 0-10 years of seniority and the group with 21 years of seniority and above, the group with 0-10 years of seniority had a higher perception of human resource development.

Keywords: human resource development, school principal roles, human resource development roles.

1. Giriş

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 insan kaynağının geliştirilmesi giderek önem kazanmaktadır. 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. İnsan kaynağı 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 insan kaynağı geliştirme üzerine bilimsel adımlar atması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının ve onların yöneticilerinin de insan kaynağını (İK) geliştirme üzerinde çaba harcaması önem arz etmektedir. Eğitim kurum yöneticilerinin İKY konusunda kendilerini geliştirmeleri, bu alanda yapılan çalışmalarını takip etmeleri eğitimde kaliteyi arttıracak gibi çalışanın da iş verimini yükseltmesine katkı sağlayabilecektir.

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, 2016a).

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 işlevinin üç önemli özelliğinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu özellikler; geliştirme örgütteki çalışan tüm üyeleri kapsamı, çalışanların yaşamında kesintisiz olarak gelişimin devam etmesi ve çalışana sadece iş koluyla ilgili değil her boyutta geliştirmeyi amaçlamasıdır (Açıkalın, 2016). Geliştirme sürecinde birinci amaç çalışanların performansının yükseltilmesi, verimliliğinin artırılmasıdır.

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.

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). 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 geliştirmeye yönelik rolleri önemlidir (Çalık, Şehitoğlu, 2006). Okul yöneticilerinin personelini geliştirmeye yönelik rollerin belirlenmesi, çözümlenmesi ve buna paralel iyileştirilip geliştirilmesi gerekir.

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 yönelmesi gerekir. İkramiye, ek maaş vb. şeklinde ödüller verilebilir. Bu tür uygulamalar sonucu verilen ödüller çalışanların verimini artırır, motivasyonlarını yükseltir (Odden, 1997).

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.

3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar: Örgütsel ve yönetimsel araçlar olarak; hizmet içi eğitim verilmesi, görevde yükseltilmesi, kapasitesine uygun işlerin verilmesi, iletişim kanallarının kullanılması, adaletli ve disiplinli davranılmasını ve buna göre sistemin oluşturulması olarak sıralayabiliriz (Yalçın ve Korkmaz, 2013). 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 alınan kararların uygulanabilirliği yüksektir. Karar alma sürecinde etkili toplantılar yapılmalıdır (Ünal, 2000). Okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonlarını en üst seviyeye getirebilmek için informal ilişkilere daha çok önem vermelidir (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Öğretmenlerin gelişimine yönelik düzenlenen seminerler,

danışmanlık hizmetleri, mesleki ilkeler konusunu anlatan kurslar, öğretmenlerin verimli çalışmaları için getirilen öneriler, öğretmenlerin performansının artmasına neden olacaktır.

Okul yöneticileri iş başında eğitimlere önem vermelidir. Çalışanın 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. 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). 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).

Okul yöneticilerinin kurumlarında çalışan öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimlerini sağlamaları önemlidir. Bilgi, beceri ve yeterliliği artan personelin üretkenliği 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 ettiği 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. Bu çalışmanın amacı, okullarda insan kaynağının geliştirilmesi yönünde okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul yöneticileri insan kaynaklarını geliştirme rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin insan kaynakları geliştirme rollerini gerçekleştirme düzeyleri cinsiyet, kıdem, göre farklılaşmakta mıdır?

2. Yöntem

Araştırma betimsel tarama modelindedir. Tarama modelleri, incelenen olgu geçmiş zaman diliminde veya mevcut durumda olduğu gibi betimlemeyi amaçlar. 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 araştırmada okul yöneticilerinin insan kaynağı geliştirme rollerinin mevcut durumu betimlenmek amaçlandığından betimsel tarama modeli seçilmiştir.

2.1. Evren ve Örneklem:

Araştırma evreni, üstünde araştırma yapılacak probleminin etkisi 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 örneklemi oluşturmuştur. Bu evren içinden örneklemin belirlenmesinde oransız eleman örnekleme 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. Çalışma evrenine ilişkin demografik özellikler tablo 1 de sunulmuştur.

Tablo 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) ilköğretim, 98'i (%35.5) ortaokul, 79'u (%28.6) lisede çalışmaktadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

| Demografik Özellikler | Gruplar | f | % |
|-----------------------|------------------|------------|--------------|
| Cinsiyet | Kadın | 70 | 250.4 |
| | 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 |

2.2. Veri toplama

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

2.2.1. 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. *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.

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. 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 olumsuz doğru 1.00-5.00 arasında değişmektedir. Ek 1’de ölçek maddeleri ile birlikte sunulmuştur.

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 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 .01 düzeyinde anlamlı sonuç vermiştir. 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

(varimaxrotation) işlemleri yapılmıştır. Buna göre KMO örneklem yeterliliği. 897 ve Barlett's Testi $p < .01$ örneklem yeterliliği .897 ve Barlett'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 maddelerin bazıları aşağıdaki gibidir. *İş başında eğitim*: Çalışanlara başka okullarda yapılan etkili uygulamaları yerinde görebilmelerini sağlayacak geziler düzenlerim. *İletişim*: Çalışanlarla bire bir görüşmeler yaparak onların istek ve ihtiyaçlarını dinler imkânlar dâhilinde bu istekleri karşılarım.

2.3. 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 gruplardan oluşan değişkenler için anova testi kullanılmış anova testinde anlamlı farklılık oluştuğunda scheffe testi ile analizler gerçekleştirilmiştir.

3. Bulgular

Bu bölümde araştırma problemlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeğin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Değerleri

| Boyut | N | \bar{X} | Ss |
|------------------|-----|-----------|-------|
| İşbaşında eğitim | 276 | 17.47 | 5.01 |
| İletişim | 276 | 14.64 | 4.04 |
| Kişisel gelişim | 276 | 8.80 | 2.63 |
| Motivasyon | 276 | 10.62 | 3.02 |
| Genel Ölçek | 276 | 51.53 | 12.48 |

$p < .05$

Tablo 2.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin insan kaynağını geliştirme rollerini gerçekleştirme düzeyini belirleme ölçeğinin işbaşında eğitim alt boyutunun ortalaması $M=17.47$; $SS=5.01$ olarak belirlenmiştir. İletişim alt boyutu puanlarının ortalaması $M=14.64$; $SS=4.04$ olduğu; kişisel gelişim alt boyutu puanlarının, aritmetik ortalaması $M=8.80$; $SS=2.63$ olduğu; motivasyon alt boyutu puanlarının, aritmetik ortalaması $M=10.62$; $SS=3.02$ olduğu; genel ölçek toplam puanlarının aritmetik ortalaması $M=51.53$; $SS=12.48$ olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Cinsiyet, eğitim düzeyi, görev türüne göre okul yöneticilerinin insan kaynakları rolleri gerçekleştirme düzeyleri

| | | t Testi | | | | | | |
|------------|------------------|---------|-----------|-------|------|-------|-----|------|
| | | n | \bar{X} | ss | Sh | t | sd | p |
| Cinsiyet | Kadın | 70 | 50.39 | 13.51 | 1.61 | -0.88 | 274 | .37 |
| | Erkek | 206 | 51.92 | 12.12 | 0.84 | | | |
| Görev türü | Müdür | 76 | 48.47 | 10,54 | 1.20 | -2.53 | 274 | .01* |
| | Müdür Yardımcısı | 200 | 52.69 | 12.98 | 0.91 | | | |

| | | | | | | | | |
|----------------------|---------------|-----|-------|-------|------|------|-----|-----|
| Eğitim düzeyi | Lisans | 210 | 51.74 | 12.93 | 0.89 | 0.49 | 274 | .60 |
| | Yüksek Lisans | 66 | 50.86 | 10.99 | 1.35 | | | |

$p < .05$

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, cinsiyet değişkeni ($t(274)=.88$, $p>0.05$) ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öte yandan okul yöneticilerinin görev türlerine göre ($t(274)=-2.53$; $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulgulanmıştır. Okul müdür yardımcılarının insan kaynakları geliştirme rollerinin müdürlerden daha yüksek bir ortalama değere sahip olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4. Kıdem ve okul türüne göre okul yöneticilerinin insan kaynakları rolleri gerçekleştirme düzeyleri

| <i>f</i> | Gruplar | N | \bar{x} | Ss | ANOVA Sonuçları | | | | açıklama | | |
|------------------|----------------|-----|-----------|-------|-----------------|-----------|-----------|-----------|----------|------|----------------------|
| | | | | | Var.K. | <i>KT</i> | <i>Sd</i> | <i>KO</i> | F | P | <i>Scheffe Testi</i> |
| Kıdem | 0-10 yıl | 73 | 53.89 | 14.38 | G.Arası | 1335.64 | 3 | 445.21 | 2.91 | .03* | 0-10 ile 21 ve üstü |
| | 11-15 yıl | 47 | 51.79 | 11.74 | G.İçi | 41521.12 | 272 | 152.65 | | | |
| | 16-20 yıl | 73 | 52.62 | 13.54 | | 42856.77 | 275 | | | | |
| | 21 yıl ve üz. | 83 | 48.35 | 9.28 | | | | | | | |
| | Toplam | 276 | 51.53 | 12.48 | | | | | | | |
| Okul türü | İlkokul | 99 | 49.48 | 11.77 | G. Arası | 1113.29 | 2 | 556.64 | 3.64 | .02* | ilkokul-orta okul |
| | Ortaokul | 98 | 54.13 | 13.69 | G. İçi | 41743.47 | 273 | 152.906 | | | |
| | Lise | 79 | 50.86 | 11.30 | | 42856.77 | 275 | | | | |
| | Toplam | 276 | 51.53 | 12.48 | | | | | | | |

$p < .05$

Tablo 4’de incelendiğinde 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 ($F=2.917$; $p<0.05$) anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı scheffe testi uygulanmış test sonuçları 0-10 ile 21 yıl ve üstü kıdemler arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. 0-10 yıl arasında kıdeme sahip okul yöneticilerinin insan kaynağı geliştirme rollerini gerçekleştirme düzeyi 21 ve üstü yıllara göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Tablo incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, insan kaynağı geliştirme rolleri ölçeği puanlarının, yöneticilerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre ($F=3.64$; $p<0.05$) anlamlı farklılık görülmüştür. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmıştır. Sözü edilen test sonucuna göre ortaokulda çalışan okul yöneticilerinin insan kaynaklarını geliştirme rollerinin ilkokulda çalışan okul yöneticilerine göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

4. Tartışma, Sonuç Ve Öneriler

Bu çalışmada yöneticilerin insan kaynağını geliştirme rollerini gerçekleştirme düzeyinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. 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 bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Ayrıca bahsedilen bu durum yöneticilerin kişilik özellikleriyle ilişkili olup, mevcut mevzuatın yöneticilere yeteri kadar

yetkiyi vermemesinden ve yapılan eğitimlerin çoğunlukla merkezden planlanmasından kaynaklanmaktadır. 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. (Çalık 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.

Bu çalışmada yöneticilerin insan kaynağı geliştirme rollerinin yönetim görev türü, kıdem, ve okul türüne göre farklılaştığı bulgulanmıştır. Müdür yardımcılarının müdürlere göre insan kaynağı geliştirme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. 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. Çalık ve Şehitoğlu (2006) 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 sonucuna varmışlardır. Ayrıca meslekteki kıdem yükseldikçe okul müdürlerinin insan kaynaklarını yetiştirme ve geliştirme düzeylerinin azaldığını sonucuna erimişlerdir. Bu çalışmanın bulguları ile sözü edilen çalışmanın bulguları birbirini kısmen desteklemektedir.

Bu sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Araştırma sonucunda müdür yardımcılarının müdürlere göre insan kaynağı geliştirme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun nitel olarak araştırılması önerilebilir.
2. Kıdemi düşük 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 geliştirme önemi aktarılabilir.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. Okul yöneticilerinin merkezîyetçi, geleneksel yönetim anlayışından uzak yerinde müdahale edilebilen, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri sağlanmalıdır.

5. Kaynakça

- [1]. Açıkalın, A. (2016a). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- [2]. Açıkalın A. (2016). *Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- [3]. Argon, T. & Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16). 70-89.
- [4]. Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim*, Ankara : Pegem Akademi.
- [5]. Bal, H. (2001). *Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- [6]. Büyükdoğan, B. (2003). *Lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının değerlendirilmesi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- [7]. Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- [8]. Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 153-154.
- [9]. Çalık, C. & Şehitoğlu, E. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 35 (170).
- [10]. Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [11]. Köktürk, M. (2002). *Kişisel Gelişim Kavramına Üç Farklı Yaklaşım*, Örgütte Kişisel Gelişim. (Ed: A. Esra Aslan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- [12]. Mercin, U. L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- [13]. Odden, A. & Kelley, C. (1997). *Paying teachers for what they know and do: New and improved compensation strategies for improving schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- [14]. Özdemir, T.Y. Kartal, E.S., Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (2), 190-215.
- [15]. Sabuncuoğlu, Z., ve Güven, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- [16]. Ünal, S. (2000). Toplam kalite yönetiminde eğitim örgütü yöneticilerinin sorumlulukları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(22), 261-268.
- [17]. Yalçın, H. ve Korkmaz, M. E. (2013). Okul öncesi öğretmenlerinin motivasyon durumları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (26), 602- 609.

Ek 1.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: 05426963408 Mecit KARA

nigiya@hotmail.com Yüksek Lisans Öğrencisi

Açıklama

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.

Birinci 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 | |

İkinci 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. | | | | | |