

## Öğretmen Bakış Açısı ile Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi

*Evaluation of Management Skills of School Heads From Teacher's Perspective*

### ÖZET

Bu çalışmanın hedefi öğretmen bakış açısıyla okul müdürlerinin yönetim becerilerinin demografik değişkenler çerçevesinde incelenmesidir. Araştırma, betimsel tarama modeli çerçevesinde tasarlanmış olup araştırmanın örneklem grubu gönüllük esasına bağlı olarak Kocaeli ili İzmit ilçesinde Milli eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan öğretmen ve idarecilerden katılan 110 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada Mehmet TEYFUR tarafından geliştirilen "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları Ve Yönetim Becerileri" ölçeği alınan izin doğrultusunda uyarlanarak kullanılmıştır. Uygulanan ölçeğin sonuçlarını değerlendirmek için öncelikle katılımcıların demografik faktörlerine ilişkin bulgular belirlenmiştir, ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Araştırma ile birlikte elde edilmiş olan verilerin analizi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerini istatistiksel olarak açıklayabilmek için yüzde ve frekans analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışanların demografik değişkenlerine göre puan düzeylerini belirlemek için Bağımsız Gruplar T-Testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; değişkenlere göre anlamlı farklılık saptanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Okul, Müdür, Beceri

### ABSTRACT

The aim of this study is to examine the management skills of school managers within the framework of demographic variables from a teacher's point of view. The research was designed within the framework of the relational screening model and the sample group of the research consists of 110 teachers and administrators who participated in the Ministry of National Education in the Kocaeli province of İzmit, subject to voluntary support. In the study, the scale of "perception and Management Skills for the Management formats applied by Primary School Managers" developed by Mehmet TEYFUR was adapted to the permission taken. In order to assess the results of the applied scale, first the findings of the demographic factors of the participants were identified, and the reliability of the scale was tested. The analysis of the data obtained with the research was carried out through the SPSS (statistical Package for the Social Sciences) package program. The percentage and frequency analysis methods are used to statistically explain the demographics of the participants. Independent Groups T-Test and ANOVA testing were performed to determine the points levels based on employee demographic variables. The level of meaning  $p < 0.05$  has been accepted. According to the findings obtained from the study, no significant differences were detected in relation to the variables.

**Keywords:** Teacher, School, Principal, Skill

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada ele alınan problem açıklanmış, problem cümlesi ve alt problemler belirtilmiş, araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiş, sınırlılıklar belirtilmiştir.

### Problem

Yönetim terimi bir organizasyonun amaç ya da hedefleri doğrultusunda çalışma göstermesini sağlamak amacıyla planlanan insan kaynakları faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Son zamanlarda, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin sektördeki firmaların rekabet avantajını artırdığına dair birçok argüman ortaya atılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri, iş performansının birçok İKY yönteminden etkilendiğine inanmaktadır.

Okul yöneticileri, yönetsel becerilerini etkili şekilde kullanarak belirlenen amaçlara başarılı şekilde ulaşılmasından sorumludurlar (Edem, (1992).). Yönetim becerileri organizasyonun etkili bir şekilde yönetilmesi için yöneticilerin kişiliğindeki niteliklerdir (Kamble, (2011).). Yönetimin başarılı olmasının temel unsuru, yöneticilerin yönetsel becerilerini sadece bilgi, beceri, ustalık ve verimlilikle kullanmaları değil bu becerilerini geliştirmelerini de gerektirmektedir. Geleneksel yönetim becerileri sınıflandırmasında da yöneticilerin sahip olması gereken beceriler

Tahir Şahin<sup>1</sup> 

### How to Cite This Article

Şahin, T. (2023). "Öğretmen Bakış Açısı İle Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:107; pp:4891-4902. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.67498>

Arrival: 30 November 2022  
Published: 31 January 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Öğretmen., MEB, Kocaeli, Türkiye

üç kategoride toplamıştır. Bunlar teknik, insani ve kavramsal becerileridir. (Quast ve Hazucha (1992), s.203) ise yönetim becerilerini beş boyutta tanımlamışlardır. Bunlar, inisiyatif alma becerileri, sorumluluk alma becerileri, teknik beceriler, nitelik becerileri ve diğer beceriler. İnisiyatif alma becerileri, iletişimi, insan ilişkilerini, çatışma yönetimini ve çalışanları motive etme gibi konuları; sorumluluk alma becerileri, planlama, örgütsel ve kişisel organizasyon, zaman yönetimi, enformasyon, liderlik, etkileme, denetleme ve atama konularını; teknik beceriler, yazılı iletişim yollarını, finansman ve nicel, mesleki bilgileri ve teknik bilgileri; nitelik becerileri, kişisel motivasyon, nitelikli çalışma, öğrenci başarısı ve bilgilendirmeye ilişkin konuları; diğer beceriler ise sözel iletişim, problem analizi ve karar alma konularını içermektedir. Yöneticinin yönetim becerilerinin yanında mizah tarzlarının da okul yönetiminde önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir.

İKY kavramının son dönemdeki dönüşümü ve gelişimi ile genel hatlarıyla kabul görmüş bir tanım yapmak zordur. Özellikle geçiş bilimlerinde ortak bir terminolojinin olmayışı tanımları zorlaştırmaktadır (Aykaç, B. (1999), s.27).

Kavram bağlamında insan kaynakları yönetimi, çalışanların yönetimine birçok yenilik getirmektedir. Personel yönetimi aşamasında, çalışan ilişkilerini geliştirmeye yönelik, işbirliğine dayalı, çalışanların problem çözmeye katılımını destekleyen, müşterileri ve çalışanları değere vurgulayan bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, geleneksel insan kaynakları ve sosyal ilişkiler fonksiyonları ile karşılaştırıldığında insan kaynakları yönetimi, örgütsel politika açısından stratejik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan geleneksel işveren-çalışan ilişkilerindeki çalışan yönetiminden farklı olarak emeği basit bir maliyet olarak tanımlamamakta ve emeği önemli bir yatırım unsuru ve değer verilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir (Kutal, G. ve Büyüksulu, A.R. (1996), s. 5).

Küresel dünyada yönetim, örgütsel verimliliği artırmaya ve çalışan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uygulamalı ve bilimsel bir alan olarak tanımlanabilir, stratejik ve geniş anlamda bir örgütün en önemli değeridir (Selamoğlu, A. (1999), s.21).

Her geçen gün küreselleşmeye doğru ilerleyen bir dünyada rekabetin uluslararası boyuta ulaşması, bilgi ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi okulların ayakta kalmasını daha da zorlaştırmaktadır. İşletmeler var olmaya devam edebilir, iç ve dış pazarlarda rekabet edebilir ve aynı zamanda rekabet gücünü artırabilir, verimliliği, kaliteyi iyileştirebilir ve maliyetleri azaltabilir. Bu açıdan okulların en büyük gücü yüksek vasıflı iş gücüdür. Diğer bir deyişle, yetenekli, yaratıcı, dinamik, büyümeye açık, verimli ve ekip çalışmasına uygun personele sahip okulların başarı şansları artacaktır (Özden, M. C. (2004).

Günümüz koşullarında, bilginin artan önemi ile birlikte, bilginin üretimi ve kullanımı, okulların olabilmeleri ve verimliliklerini artırabilmeleri için nitelikli personellerinin olmasını, bunu sürdürmelerini ve sürekli kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. Rekabet avantajı elde etmek, önce insan” felsefesiyle hareket etmeyi içerir (Gök, S. (2006).)

İnsan kaynakları belki de küreselleşmeden en çok etkilenen alanlardan biridir. Şirketlerin değişen yapısında insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başladı. Yetenek savaşında insan sermayesinin bir şirketin en önemli değeri olduğunu ve insan kaynaklarının bu konudaki görev ve sorumluluklarının otomatik olarak artacağını biliyoruz (Gök, S. (2006).)

### Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, öğretmen bakış açısı ile okul idarecilerinin yönetim becerilerinin incelenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki belirtilen alt amaçlar belirlenmiştir:

1. Öğretmen Bakış Açısı İle Okul İdarecilerinin Yönetim Becerileri Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Göstermekte midir?
2. Öğretmen Bakış Açısı İle Okul İdarecilerinin Yönetim Becerileri Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermekte midir?
3. Öğretmen Bakış Açısı İle Okul İdarecilerinin Yönetim Becerileri Yaş Duruma Göre Farklılık Göstermekte midir?
4. Öğretmen Bakış Açısı İle Okul İdarecilerinin Yönetim Becerileri Cinsiyet Duruma Göre Farklılık Göstermekte midir?
5. Öğretmen Bakış Açısı İle Okul İdarecilerinin Yönetim Becerileri Eğitim Duruma Göre Farklılık Göstermekte midir?

## Araştırmanın Önemi

Yakın dönemde okullar ve eğitim kurumları daha verimli olmak için artan bir baskı altına girdiler. Bu baskılardan bir kısmının okul idarecilerinin yönetim becerileri kaynaklı olduğu, okul idarecilerinin yönetim becerilerinin okullarda verimi artırmada öğretmenlerle ve diğer bileşenlerle nasıl bir iş birliği içerisine girmeleri, nasıl davranmaları gerektiğinin belirlenmesinin ve bunda yönetim becerilerinin buna nasıl eki ettiğinin nedenlerini ve bağlamalarını analiz edebilmek çok yararlı olabilir. Yönetim becerisinin okul başarısını, verimini artırmaya etkisini görmek yapılan yönetici eğitimlerinde ve atamalarında yol gösterici olabilir. Öğretmen bakış açısının nasıl olduğunun öğrenilmesi okulların kaliteli çıktı sağlamasında önemli rol oynayarak performans artışı sağlamada anlamlı bir artış gösterebilir. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda öğretmen bakış açısının etkilendiği alanlar tespit edilerek o konularda iyileştirmeler yapılması için bir farkındalık ortaya konulabilecektir..

## Sayıtlar

- 1.Araştırmada katılımcıların sorulara samimi ve içtenlikle cevap verecekleri varsayılmıştır.
- 2.Bu araştırma “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları Ve Yönetim Becerileri” ölçeğinde bulunan ifadelerle sınırlıdır.
3. Çalışma kapsamında cevaplarına başvuru alan öğretmenlerin sorulara doğru ve içtenlikle cevaplar vereceği varsayılmıştır

## Sınırlılıklar

- 1.Bu araştırma 2021-2022 Eğitim-Öğretim Yılı ile sınırlıdır.
2. Bu çalışma katılımcıların verdiği cevaplarla ve literatür taraması ile sınırlıdır.
- 3.Bu çalışma “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları Ve Yönetim Becerileri” ölçeğinden elde edilen verilerle sınırlıdır.
- 4.Bu çalışma Kocaeli ili İzmit İlçesinde görev yapan resmi okul öğretmen ve idarecileri ile sınırlıdır.

## Tanımlar

Yönetim: Bir şirketin, organizasyonun veya bir kurumun yönetimidir. Yönetim, bir kuruluşun stratejisini belirleme ve çalışanlarının çabalarını koordine etme, girdilerini doğru şekilde değerlendirerek doğru çıktılara ulaşma faaliyetlerini içerir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Yönetim Tanımı Ve Amaçları

1970'lerden itibaren yönetim (İKY) kavramı literatürde yer almaya başlamıştır. Bu dönemden sonra insan kaynakları yönetimi güçlü bir değişim ve gelişim sürecinden geçmektedir. İKY, gelişimi boyunca var olan bir disiplin olarak literatürde çeşitli tanımlara sahiptir. (Gök, S. (2006), s.20-21)

Örgütler çevresinde bir takım farklılıklar çıkmış ve çalışmakta olan yönetimi ile beraber konularda klasik çalışan yönetimi kavramlarının uyumsuzluğu, yönetim adı altında bir kavram olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. (Baysal, A. C. (1993), s. 6)

Bu nedenle İKY kavramının son dönemdeki dönüşümü ve gelişimi ile genel hatlarıyla kabul görmüş bir tanım yapmak zordur. Özellikle geçiş bilimlerinde ortak bir terminolojinin olmayışı tanımları zorlaştırmaktadır (Aykaç, B. (1999), s.27).

Kavram bağlamında insan kaynakları yönetimi, çalışanların yönetimine birçok yenilik getirmektedir. Personel yönetimi aşamasında, çalışan ilişkilerini geliştirmeye yönelik, işbirliğine dayalı, çalışanların problem çözmeye katılımını destekleyen, müşterileri ve çalışanları değere vurgulayan bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, geleneksel insan kaynakları ve sosyal ilişkiler fonksiyonları ile karşılaştırıldığında insan kaynakları yönetimi, örgütsel politika açısından stratejik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan geleneksel işveren-çalışan ilişkilerindeki çalışan yönetiminden farklı olarak emeği basit bir maliyet olarak tanımlamamakta ve emeği önemli bir yatırım unsuru ve değer verilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir (Kutal, G. ve Büyüksu A.R. (1996), s. 5).

Küresel dünyada yönetim, örgütsel verimliliği artırmaya ve çalışan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uygulamalı ve bilimsel bir alan olarak tanımlanabilir, stratejik ve geniş anlamda bir örgütün en önemli değeridir (Selamoğlu, A. (1999), s.21).

Her geçen gün küreselleşmeye doğru ilerleyen bir dünyada rekabetin uluslararası boyuta ulaşması, bilgi ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi okulların ayakta kalmasını daha da zorlaştırmaktadır. İşletmeler var olmaya devam edebilir, iç ve dış pazarlarda rekabet edebilir ve aynı zamanda rekabet gücünü artırabilir, verimliliği, kaliteyi iyileştirebilir ve maliyetleri azaltabilir. Bu açıdan okulların en büyük gücü yüksek vasıflı iş gücüdür. Diğer bir deyişle, yetenekli, yaratıcı, dinamik, büyümeye açık, verimli ve ekip çalışmasına uygun personele sahip okulların başarı şansları artacaktır (Özden, M.C. (2004).)

Günümüz koşullarında, bilginin artan önemi ile birlikte, bilginin üretimi ve kullanımı, okulların olabilmeleri ve verimliliklerini artırabilmeleri için nitelikli personellerinin olmasını, bunu sürdürmelerini ve sürekli kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. Rekabet avantajı elde etmek, ö“nce insan” felsefesiyle hareket etmeyi içerir (Gök, S. (2006).)

İnsan kaynakları belki de küreselleşmeden en çok etkilenen alanlardan biridir. Şirketlerin değişen yapısında insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başladı. Yetenek savaşında insan sermayesinin bir şirketin en önemli değeri olduğunu ve insan kaynaklarının bu konudaki görev ve sorumluluklarının otomatik olarak artacağını biliyoruz (Gök, S. (2006).)

Şirkette 5 milyon olarak adlandırılan girdiler ve diğer girdilerden farklı bir değer ve konuma sahip olan insan girdisinin önemi sıklıkla dile getirilmektedir. Bu kategorilerdeki insan kaynakları pozisyonu başka kaynaklarla doldurulamaz. İnsanlar diğer tüm kaynakları sağladığından, planlar, yönetir, organize eder, çalıştırır ve bu nedenle tüm girdiler üzerinde kontrole sahiptir. Eğer işe yaramazsa geriye sadece taş, demir ve toprak yığınları kalır. Şirkette en önemli insan faktörü personel kavramını da ortaya çıkarmıştır. Genel olarak çalışanlar, örgütün tüm insan kaynakları nedeniyle, işlevi ne olursa olsun, örgütün faaliyetlerine katılanların tamamıdır. Bir şirketteki insanlar, yaptıkları işin niteliğine bakılmaksızın personel kavramıyla temsil edilebilir. Ancak örgütte yaptıkları işe bakıldığında çalışanlar dört gruba ayrılabilir. (Bingöl, D. (2003)

- ✓ Yönetici personel
- ✓ Büro personeli
- ✓ Teknik personel
- ✓ İşçiler

### Yönetimin Önemi

Belli bir amaç dahilinde bu amaca ulaşmak için yapılan tüm eylemlere ve çabaya yönetim denir. Her şeyden önce, yönetim bir faaliyet ve bir iş sürecidir. (Koçel 2007, s.21). 20. yüzyılın son çeyreğinde yönetim, kabul görmüş bir yönetim uygulamasıydı. İnsan kaynakları yönetimi şimdiye kadar muhasebe biçimini modernleştiren ve azaltan yeni bir çalışan yönetimi modeli olarak görülmüş ve anlaşılmıştır. (Açıkalin, A. (2000), s.3).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insan kaynaklarını olabildiğince etkin ve verimli kullanmaktır. Pazarlama ve üretime, bir şirketteki çalışmaların verimliliği, etkinliği, çalışanların kalitesine ve miktarına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışan sorunlarının çözümüne yönelik etkin yöntem ve teknikleri içeren bu faaliyetlerin tamamını kapsayan bir özelliktir. (Sabuncuoğlu, Z. (2009), s.5).

İnsan kaynaklarının getirdiği verimlilik verimliliği nedeniyle çok önemli bir konuma sahiptir. Çalışılan saate göre çıktı miktarı olarak tanımlanan emek verimliliğindeki artış, bu bölümde gözlenen maliyetlerdeki artış kadar önemlidir. (Yüksel, Ö. (2007), s. 17).

### Yönetimin Örgütlenmesi

Dünyada çoğu şirketin esas uygulaması olan “insan kaynakları departmanı”, insan kaynakları departmanı, departman şeklini almış ve yeni insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yönetim faaliyetlerine entegre ederek kendini yeniden yapılandırmıştır. Bu yeniden yapılanmada özellikle dikkate alınan alt birimler şunlardır: Sosyal faaliyetler, işe alım, eğitim birimi olmak üzere kariyer planlama, endüstri ilişkileri birimi işlevlerini içeren sendikalar, güvenlik ve sağlık gibi koruyucu işlevler ortaya çıkmaya başladı. Ancak tüm şirketlere uygulanacak bir İK organizasyonu modeli önerilmemektedir. Her firma kendi ihtiyaçlarına uygun bir organizasyon yapısına katılır (Sabuncuoğlu, Z. (2000), s.12-13).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin organizasyon yapısına bakıldığında; Organizasyon yapısının ağırlıklı olarak müdür adına olduğu, muhasebe departmanı bünyesinde küçük bir birim olarak işlev gördüğü veya lider ve alt kadrodan oluşan bağımsız ve küçük bir birim olarak örgütlendiği görülmektedir. Ancak zamanla, şirketin

büyüklüğü ve çalışan sayısı arttıkça, bu tip lider bir çalışan veya insan kaynakları departmanına dönüşür ve işin çoğunu yapmakta olan bir “departman” izlenimi verir. (Sabuncuoğlu, Z. (2000), s.12-13).

### Yönetimde Stratejik Yaklaşım

İnsan kaynakları rekabet faktörü kapasamında tanımlandıktan sonra, stratejik olarak insan kaynakları geliştirilmektedir. “Stratejik” İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları işlevini stratejik bir ortak olarak görmektedir. Stratejik İK, aşağıdakiler gibi amaç ve hedeflerin bir birleşimidir: B. İK'ya esneklik ve yenilik getiren ve şirket performansına katkıda bulunan bir kurum kültürü yaratmak.

İnsan kaynakları stratejileri genellikle uzun vadeli. Çalışan alımı ve gelişi, değişiklik yönetimi planları ve yönetim ve personel kararları gibi stratejiler tarafından yönlendirilir. İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşımda ana şey, insan kaynakları yönetiminin şirketin stratejik planlarına entegre edilmesidir ve şirketin iç stratejilerinin belirlenmesi sürecinde bir unsurdur. Şirkette bu güce sahip olan İK direktörünün yetki ve statüsü, sahip olduğu güç ile orantılı olacaktır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde, operasyonel ve iş kararlarını sadece klasik çalışanların sendikal rollerine dayalı olarak veren insan kaynakları yöneticisi, insan kaynaklarının stratejik yönetimi sürecinde sadece stratejik kararların alınmasında değil, aynı zamanda şirket çalışanlarının da stratejik karar vermesinde etkilidir. alakalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli ayrımlarından biri, diğer işletme fonksiyonları ile bütünleşen ve onları desteklemek için gerekli insan kaynağını sağlayan bir yapıya sahip olmasıdır. Tüm geleneksel İKY fonksiyonlarının çalışmalarını yönetmeyen insan kaynakları yöneticileri, stratejik insan kaynaklarında ve tüm yapılandırılmış insan kaynakları sistemlerinde, bütünlük gücünde sorumluluk sahibi olacaktır. (Ekinci, H. (2007).)

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun her seviyesindeki çalışanların yönetiminde yer alan faaliyetler ve kararlar ile rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için stratejilerin uygulanması olarak tanımlanır. İnsan kaynakları programlarının organizasyona katkısı nedeniyle, organizasyon stratejisinin oluşturulmasında ve uygulanmasında bu programlarla bütünlük oluşturmayı amaçlar. Aynı zamanda, 1980'lerden itibaren çoğu araştırmacı, İK yönetimi ile stratejik idare arasındaki birlikteliğin önemini belirtmek için stratejik idare terimini kullanmaya başlamıştır.

Stratejik yönetim kavramının geliştirilmesinde rol oynayan birçok araştırmacı, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini bir organizasyonun stratejik yönetimi ile bütünleştirmenin, yönetim kavramı ile geleneksel insan kaynakları yönetimi arasındaki temel bir farkı vurguladığını gösterir. 1980'lerde stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasının farklı nedenlerinden biri, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kuruluşların ulusal ve uluslararası rekabette verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin önemini anlamaları için bu kadar önemliydi. Diğer bir neden de bu yıllarda meydana gelen organizasyon yapısının bölünmesidir. (Adalı, S. (2013).)

Artık İK'nın iki önemli parçası olan İK yönetimi ve operasyonlarının, işe daha fazla değer katacak stratejik İK çalışmalarına daha fazla zaman ayırması gerektiğini biliyoruz. Çünkü bu uygulamaların her biri çalışanın iş yerindeki verimliliğini etkiler. Bu da şirketlerin kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşamadıklarını gösteriyor. (Adalı, S. (2013).)

### İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri

Son yıllarda, kuruluşlar daha hızlı, daha rekabetçi ve daha bereketli olmak için artan bir baskı dibine girdiler. Bu baskılara katkıda bulunan faktörleri daha iyi kavramsallaştırmak ve insan kaynakları stratejilerini tedvir etmek için, insan kaynaklarının gelişimini etkileyen sebepleri ve bağlamları çözümlene edebilmek oldukça faydalı olabilir.

### Küreselleşme

1970 senesinde bir ürünü herhangi bir ülkede üretmek, başka ülkede monte etmek, paketlemek ve dünyanın birkaç ülkesinde pazarlamak mümkün değildi. Ancak günümüzde küresel üretim, dağıtım ve pazarlama yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. (Şimşek, M. Şerif ve Öge, H. Serdar (2007), 9).

Küreselleşme şirketlerin hizmet ya da ürünlerini farklı dış pazarlara sunma bunun yanında her yerde iş fırsatları arama eğilimini ifade etmektedir. Bu konu küresel rekabeti büyük ölçüde artırmaktadır. (Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. Tahir (2007).)

### Teknolojik Gelişmeler

En dar anlamda teknoloji kendini gösterdiğinde iş hayatında kullanılan teknolojik ve mekanik bilgilerde de kendini gösterebilmektedir. Daha bütüncül bir anlamda ifade edildiğinde, örgütün verimli, ekonomik ve karlı bir şekilde çalışabilmesi için bilimsel yönetim yöntem ve ilkelerini üretime uygulayan tüm faaliyetler teknolojiye aittir. (Yüksel, 2000). Teknolojinin gelişmesi sadece örgütleri daha rekabetçi olmaya teşvik etmekle kalmaz, aynı

zamanda örgütlere rekabet avantajı da sağlar. Teknoloji, insan kaynakları uygulamasının genel yapısını değiştiriyor. Kuruluşların rekabetçi kalabilmeleri için süreçlerini ve yapılarını yeniden düşünmeleri, teşvik ve ücret planlarını farklılaştırmaları, iş tanımlarını yeniden tanımlamaları ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturmaları gerekir. (Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. Tahir (2007).)

### Deregülasyon

Devletin karar verme sektörünü azaltan ve kamu egemenliğini sermayeye ve özel sektöre devreden düzenlemeleri serbest bırakmak veya azaltmak için getirilen yasal hükümler dizisi, kuralsızlaştırma olarak bilinir. Daha rekabetçi, daha hızlı ve daha verimli olmak çok önemlidir. Pek çok sektörde, hükümetin düzenleyici kısıtlamaları kaldırılıyor ve mevzuat genişletiliyor. En önemli sonuç, farklı pazarların rekabete açılması ve dolayısıyla vasıflı işgücü talebinin artmasıdır. (Soyer, Ş. (2008).)

### İşin Doğasındaki Gelişmeler

“Deregülasyon” kavramı olarak küreselleşme, teknoloji, üretim süreci olarak temel yapısını değiştiriyor. Gelişmelerin sonucu, ürün odaklılıktan hizmet odaklılığa genel bir geçiş oldu. Bu dönüşüm aynı zamanda bilgi elemanları ile olan talebi de artırmaktadır. (Soyer, Ş. 2008.)

### İşgücü Çeşitliliği

İş gücünün bileşimi sürekli değişmekte ve bu değişiklikler kaçınılmaz olarak bir organizasyonun işgücünün özelliklerinde değişikliklere yol açar. Herhangi bir organizasyonda insanlarda gözlenen değişiklikler, işgücüne ilişkin politikaları ve yönetim yaklaşımlarını etkiler (Bingöl, D. (2003).)

Kültürel normlar, değerler, yaş, cinsiyet ve ırk gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkiler. Yaşlılar, kadınlar, azınlıklar vb. aktif işe geçiş, işgücü daha çeşitli hale gelir. Öte yandan artan bu çeşitlilik, insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.

### Yönetimin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibidir.

- ✓ İnsana yaklaşım felsefesine göre stratejik insan kaynakları yöneticileri, insan odaklı olmalı, şirkete değer katan kişileri işe almalı ve bu amaçla çalışanları eğitmelidir.
- ✓ Stratejik insan kaynakları, şirketin personel tercihlerinde, eğitiminde, değerlendirmesinde ve değişikliklerinde stratejik yönlendirme gerektirir.
- ✓ Stratejik yönetim, şirket çalışanlarının değer yargılarını, tutumlarını ve davranışlarını kurumsal strateji ile uyumlu hale getirmek için anlamayı ve değerlendirmeyi gerektirir.
- ✓ Stratejik insan kaynaklarında geleneksel insan kaynakları yönetiminde etkili olan yönetim fonksiyonları, geleceğe yönelik ve maliyet esastır. Stratejik İK, hem şirketin iç kaynaklarının hem de şirketi etkileyecek dış gelişmelerin gözden geçirilmesinden sorumludur.
- ✓ Stratejik yönetim, şirketin üst düzey yöneticilerinin ve şirketin stratejilerini uygulayan çalışanlarının, yönetici ile bir tür ortaklık gibi davranmasını gerektirir. (Tikici, M. ve Altay, H. (2000). 692-693)

### İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin uygulanması beş aşamada gerçekleştirilecek bir çalışmayı gerektirmektedir. Aşağıdaki adımlar şunlardır:

- ✓ Kuruluşun stratejik hedeflerini tanımlayın
- ✓ Stratejik planlar ve/veya senaryolar uygulayın
- ✓ kritik pozisyon
- ✓ Temel İK sorunlarını tanımlayın
- ✓ İnsan kaynakları stratejilerini uygulamak

Bir organizasyonun stratejik hedeflerinin belirlenmesi aşamasında, organizasyonun doğası, hangi alanlarda başarıya sahip olduğu, hangi alanlarda faaliyet gösterdiği, organizasyonun yarattığı katma değer ve nasıl yönetileceği gibi sorular sorulur. Cevap bulunacaktır. Ve gelecekte olmak istediği yer. Bu cevaplarla yönetim, ne yapılması gerektiğini, iş için insanları nasıl bulacağını, işe alacağını ve eğiteceğini ve bu insanları hangi değer ve inançların değer ve inançlara dönüştüreceğini belirlemelidir. Başarılı ekip gerekli planları yaparken hareket eder. İnsan

kaynakları, organizasyonun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan araçları yöneten birimdir. (Barutçugil, İ. (2004).)

Şirketin insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinde ilk adım olan misyonun ve bu ihtiyaçlara göre oluşturulacak faaliyetlerin sırasının belirlenmesi, işgücüne yön vermede en etkili rehberdir. planın faaliyetleri arasında koordinasyonu sağlar ve hedeflerin kaçmasını engeller. (Akyüz, Ö.F. (2001).)

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel taramada; önemli olan onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, N. (2009): 77). Bu ilkedan hareketle tarama modeli uygulanmış ve veriler olduğu gibi ortaya konulmuştur.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021-2022 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Kocaeli/İzmit ilçesinde resmi devlet okullarında görev yapan öğretmen ve okul idarecileri oluşturmaktadır. Araştırmaya İzmit ilçesinde görev yapan öğretmen ve okul idarecilerinden gönüllü olarak 110 kişi katılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Çalışmada Mehmet TEYFUR (2011) tarafından geliştirilen "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları Ve Yönetim Becerileri" ölçeği uyarlanarak kullanılmıştır. Ek-2'de ölçek izni sunulmuştur.

Ölçekte inisiyatif alma, sorumluluk alma, teknik beceriler, diğer beceriler ve nitelik beceriler şeklinde beş alt boyut ve 55 maddede gruplandırılmıştır. Ölçek maddeleri hiç katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde, beşli likert tipinde derecelendirilerek oluşturulmuştur. Şekerci'nin (2006) araştırmasındaki geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında, iç tutarlılık kat sayısı Cronbach Alpha değeri .95 ve ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları, inisiyatif alma .87, sorumluluk alma .87, teknik yeterlikler .69 ve diğer beceriler .94 olarak elde edilmiştir. Teknik yeterlikler alt boyutunun değeri diğerlerine göre biraz düşük olarak bulunmakla birlikte kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmüştür.

### Verilerin Toplanması

Veriler Google Formlar üzerinden örneklem grubundaki katılımcılara 2021-2022 Eğitim-Öğretim Yılı'nda araştırmacı tarafından online anket uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Anketlerin cevaplandırma sürelerinin yaklaşık 10-15 dakika sürdüğü gözlenmiştir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Çözümlenen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmış olup, verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelere yönelik katılımcı görüşlerini belirlemek amacı ile betimsel istatistikler yapılmış frekans (f), yüzde (%) ve ortalamalara bakılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmış olup yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Buna göre çalışmada parametrik testler kullanılmıştır. Cinsiyetlerine ve mezuniyetlerine göre bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için t testi, yaş ve kıdeme göre bir fark olup olmadığını tespit etmek için ise Anova analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için yapılan analizler aşağıda bulunan tabloda gösterilmiştir.

## BULGULAR VE YORUM

Aşağıdaki tablo, çalışma örneklemini katılımcılarının tanımlayıcı istatistiksel özelliklerine ilişkin tablolar ve okul müdürünün yönetim tarzındaki seviyelerin belirlenmesine ilişkin çıkarımsal analizleri sunmaktadır.

**Tablo 1: Katılımcıların Yaş Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Yaş Aralıkları	26-35	21	19,1
	36-45	49	44,5
	46-55	33	30,0
	56+	7	6,4
	<b>Toplam</b>	110	100,0

Tablo 1'de katılımcıların yaş verilerinin dağılımı paylaşılmaktadır. Tablo 1'de görüldüğü gibi, katılımcıların %19,1'i 26-35 yaş grubunda, %44,5'i 36-45 yaş grubunda, %30,0'i 46-55 yaş grubunda ve %6,4'ü yaş grubunda yer almıştır. 56 yaşında veya daha büyük olduklarını tespit ettik.

**Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	57	51,8
	Erkek	53	48,2
	<b>Toplam</b>	110	100,0

Tablo 2'de katılımcıların cinsiyet verilerine ilişkin dağılımlar paylaşılmaktadır. Tablo 2'de görüldüğü gibi, katılımcıların %51,8'i kadın, %48,2'si erkektir.

**Tablo 2: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Medeni Durum	Evli	98	89,1
	Bekar	12	10,9
	<b>Toplam</b>	110	100,0

Tablo 3'te katılımcıların medeni durum verilerinin dağılımı ayrılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü gibi, katılımcıların %89,1'inin bekar ve %10,9'unun evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Eğitim Durumu	Lise	1	0,9
	Ön Lisans	5	4,5
	Lisans	89	80,9
	Lisansüstü	15	13,6
	<b>Toplam</b>	110	100,0

Tablo 4'te katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin veri dağılımı paylaşılmaktadır. Tablo 4, katılımcıların %0,9'unun lise mezunu, %4,5'inin üniversite mezunu, %80,9'unun üniversite mezunu ve %13,6'sının lisansüstü öğrencisi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Kıdem Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Kıdem	1-5	3	2,7
	6-10	8	7,3
	11-15	25	22,7
	16-20	30	27,3
	21+	44	40,0
	<b>Toplam</b>	110	100,0

Tablo 5'te katılımcıların kıdem verilerinin dağılımı paylaşılmaktadır. Tablo 5'te görüldüğü gibi, katılımcıların %2,7'si 1-5 yaş arası, %7,3'ü 6-10 yaş arası, %22,7'si 11-15 yaş arası, %27'si ise 16-20 yaş arası meslek sahibi olduğunu tespit ettim. 16-20 yaş arası çalışanlar ve bunların %40,0'i 21 yaş ve üzeri çalışanlardır.

**Tablo 5: Katılımcıların Görev Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Görev Türü	Müdür/Müdür Yardımcısı	38	34,5
	Öğretmen	72	65,5
	<b>Toplam</b>	110	100,0

Tablo 6'da katılımcıların görev verilerinin dağılımı paylaşılmaktadır. Tablo 6'da görüldüğü gibi, katılımcıların %34,5'i müdür/müdür yardımcısı, %65,5'i ise öğretmendir.

**Tablo 6: Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri Düzeyindeki Farklılıkların İncelenmesi Bağımsız T-Testi**

Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
	Kadın	57	3,41	,47	-1,578	108	.11
Erkek	53	3,56	,49				

Okul yöneticilerinin cinsiyete göre yöneticilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için normallik karinesinin ön analizi yapıldıktan sonra bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre anlamlı bir fark bulunmadı.



**Tablo 7: Göreve Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri Düzeyindeki Farklılıkların İncelenmesi Bağımsız T-Testi**

Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri	Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
	Müdür/Müdür Yardımcısı	38	3,56	,52	.956	108	.34
	Öğretmen	72	3,45	,47			

Okul yöneticilerinin göreve bağlı olarak yönetim düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için okul yöneticilerinin varsayımsal ön analizi yapıldıktan sonra bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri Düzeyindeki Farklılıkların İncelenmesi ANOVA Testi**

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Lise	1	3,73	,	.393	.75
Ön Lisans	5	3,69	,27		
Lisans	89	3,47	,48		
Lisansüstü	15	3,47	,56		
<b>Toplam</b>	110	3,48	,48		

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Varsayımsal normalliğin ön analizinden sonra, yöneticiler arasında yönetim tarzı düzeyinde okul durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcılar gruplara ayrıldı ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadı.

**Tablo 10: Yaşa Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri Düzeyindeki Farklılıkların İncelenmesi ANOVA Testi**

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
26-35	21	3,38	,49	1,857	.14
36-45	49	3,48	,49		
46-55	33	3,47	,47		
56+	7	3,88	,40		
<b>Toplam</b>	110	3,48	,48		

Normallik varsayımının ön analizinden sonra, yaşın okul yöneticilerinin yönetim tarzı üzerindeki etkisini incelemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcılar yaşlarına göre gruplara ayrılmış olup, okul yöneticisi yönetim tarzlarının yaşa göre düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 81: Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri Düzeyindeki Farklılıkların İncelenmesi ANOVA Testi**

Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
1-5	3	3,75	,06	.706	.59
6-10	8	3,54	,43		
11-15	25	3,37	,50		
16-20	30	3,46	,47		
21+	44	3,53	,51		
<b>Toplam</b>	110	3,48	,48		

Varsayımsal normalliğin ön analizinden sonra, okul yöneticilerinin kıdemlerine göre yönetim kademelerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcılar gruplara ayrılmış ve yapılan analizlere göre okul yöneticilerinin sektördeki kıdeme göre yöneticilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### Sonuç

Bu çalışmanın hedefi öğretmen bakış açısıyla okul müdürlerinin yönetim becerilerinin demografik değişkenler çerçevesinde incelenmesidir. Araştırma, betimsel tarama modeli çerçevesinde tasarlanmış olup araştırmanın örneklem grubu gönüllük esasına bağlı olarak katılan 110 kişiden oluşmaktadır. Çalışma çerçevesinde elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) yazılımı ile yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Çalışmaya katılan kadın katılımcı sayısı erkek katılımcı sayısından fazladır. Araştırmaya çalışma süreleri bakımından en fazla 21+ yıl çalışanlardan, en az katılımcı sayısı ise 1-5 yıl süre çalışanlardan oluşmuştur. Katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgular incelendiğinde çalışmaya en fazla katılımın 36-45 yaş arasında yer alan katılımcılardan en az katılım ise 56+ yaşta çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapmaları genel olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların demografik bilgilerini istatistiksel olarak açıklayabilmek için yüzde ve frekans analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışanların demografik değişkenlerine göre puan düzeylerini belirlemek için Bağımsız Gruplar T-Testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p<0.05$  kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; değişkenlere göre anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Yürütülen analizler neticesinde değişkenlere göre anlamlı farklılık saptanmamıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki (Açıkalın, 2000 ; Akyüz, 2001 ; Baş, 2002) çalışmaları ile çelişmektedir.

### Tartışma

Aynı araştırma farklı illerde farklı örneklem grupları ile yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir, geçerlikleri ve güvenilirlikleri test edilen farklı ölççekler kullanılarak tekrar uygulanabilir.

Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde yöneticinin mizah kullanmasıyla çalışanların pozitif duyguları arasında ilişki olduğu görülmektedir (Cooper vd., 2018; Goswami vd. 2016; Wijerwadana vd., 2017). Sosyal ilişkiler kurma, arkadaşlıkları geliştirme, çatışmaları çözmeye kullanılabilen olumlu mizah tarzları ile çalışanların psikolojik olarak kendilerini yeterli, dayanıklı, iyimser hissetmeleri sağlamak mümkündür. Güleç ve Öncül'ün (2019) araştırmasında yöneticilerin katılımcı, kendini geliştirici ve kendini yıkıcı mizahının çalışanların iş yaşam kalitesini pozitif yönde etkilediği, saldırgan mizahın ise çalışanların iş yaşam kalitesini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin çalışanların iş yaşam kalitelerini arttırmak için olumlu mizah tarzlarını sergilerken olumsuz mizah tarzlarından kaçınmaları gerekmektedir.

### Cinsiyet Alt Problemine Göre Tartışma;

Katılımcıların cinsiyetine göre faktörler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamış, okul yöneticilerinin cinsiyete göre yöneticilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için normallik karinesinin ön analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

### Mesleki Kıdem Alt Problemine Göre Tartışma;

Katılımcıların mesleki kıdem sürelerine göre çalışanların okul yöneticilerinin yönetim becerileri algısı okul yöneticilerinin kıdemlerine göre yönetim kademelerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek için tek faktörlü varyans analizi yapılmış, katılımcılar gruplara ayrılmış ve yapılan analizlere göre okul yöneticilerinin sektördeki kıdeme göre yöneticilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yapılan bu çalışmada ortaya konulduğu gibi bir fark olmasa da mesleki deneyimin başlarında daha düşük olan yönetim becerileri düzeylerinin çalışma tecrübesi ve kıdem arttıkça yükseldiği görülmektedir.

### Yaş Değişkeni Alt Problemine Göre Tartışma;

Katılımcılar yaşlarına göre gruplara ayrılmış olup, okul yöneticisi yönetim tarzlarının yaşa göre düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### Mezuniyet Değişkenine Göre Tartışma;

Yöneticiler arasında yönetim tarzı düzeyinde okul durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek faktörlü analiz yapılmış, katılımcılar gruplara ayrılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

### Öneriler

Elde edilen bulgular neticesinde sağlanabilecek öneriler bu şekilde belirtilmektedir;

- ✓ Okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeylerini artıracak uygulamaların geliştirilmesi,
- ✓ Elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılması adına daha büyük örneklem gruplarıyla çalışılmalı,
- ✓ Okul yöneticileri maiyetlerindeki personele daha saygılı davranmalı,

Okul yöneticileri cinsiyet ve kıdeme göre öğretmenlerle ilişkilerinde daha esnek olabilmelidir.

### KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (2000). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi. 2. Baskı. Pegem Yayıncılık Ankara.

Adalı, S. "Şirketimizdeki İnsan Kaynakları Departmanı Ne Yapıyor; Personelcilik Mi, Stratej İK İnsan Kaynakları Mı ?", [www.semaadali.com/Ekohaber\\_2.Htm](http://www.semaadali.com/Ekohaber_2.Htm)

Akyüz, Ö.F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 1.Basım. Sistem Yayıncılık İstanbul.

- Aykaç, B. (1999). *Yönetim Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Nobel Yayın Dağıtım Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Baskı. Kariyer Yayıncılık İstanbul.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17 (2), 19-37.
- Başaran, İ. E. (1984). *Yönetim Giriş*, Aüef Yayınları No:135, Ankara.
- Bayraktaroglu, S. (2002). *Stratejik Ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı. Beta Basım A.S. İstanbul.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 225. Avcıo1 Basım İstanbul.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. Beta Basım İstanbul.
- Boxall, Peter Ve John Purcell.“Strateji Ve İnsan Kaynakları Yönetimi”,Digitalcommons.İlr.Cornell.Edu/Cgi/Viewcontent.Cgi?Article=1048&Context=İlrreview
- Bratton, John. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”,Www.Palgrave.Com/Business/Brattonandgol D/Docs/Bgcha02.Pdf
- Can, H. Ve Sahin, K. (2005). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. Siyasal Kitabevi Ankara
- Cüceloğlu D. (1996). *İnsan Davranışı; Psikolojinin Temel Kavramları*, 6.Baskı, Remzi Kitabevi.
- Demirkaya, H. “Bilgi Toplumu İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonu Mu?”,Www.İnsanvekalite.Org/Default.aspx?Pid=43027
- Devine, K. S. “Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması: Bir Birleşme Bakış Açısı”, Www.Questionia.Com/Googlescholar.Qst
- Diken, A., Öztürk Y. E. Ve Çoban G. (2006). “Öğrenen Örgüt Yaklaşımı Ve Konya'daki Banka Örgütünde Amprik Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi” Karaman İ. İ.B.F. Dergisi, 11(9), 43-58.
- Ekinci, H.(2007). “Türkiye’de İnsan Kaynakları”, Www.Odevsel.Com/Genel-Kultur/1581/Harunekinci.Html
- Ergin, C.(2005). *Yönetim Psikolojik Bir Yaklaşım*, 3.Basım, Elma Yayınevi Ankara.
- Eroğlu F. (2007). *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk M. (1995). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Fındıkçı, İ.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. Alfa Yayınları İstanbul.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Göksu T. (2007). “Örgütsel Davranış”, *Yönetim Ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürüz, D. Ve Yaylacı, Ö. G. (2007). *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Mediacat İstanbul.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2007). *Essentials Of Strategic Management*, (4th Ed). Upper Saddle Creek, Nj, Pearson Education, Inc.
- Karasar, N. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınları Ankara.
- Keçecioglu, T. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İky İle Rekabetçi Avantaj Kazanmak*, 1.Basım. Sistem Yayıncılık İstanbul.
- Kılıç, M. Ve Volkan, E. “Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi ?”, Www.Ttefdergi.Gazi.Edu.Tr/Makaleler/2006/Sayi2/77-94.Pdf
- Koçel T. (2007). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Örgüt-Örgütlerde Davranış-Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayıncılık İstanbul.
- Kutal, G. ve Büyüksulu, A.R. (1996). *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve Yönetim Teori Ve Uygulama*, Der Yayınları İstanbul.
- Kuzeyli, S. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [Www.Unida.Com.Tr](http://Www.Unida.Com.Tr)
- Okur, M. E. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Türk Tekstil İşverenleri Sendikası İstanbul.

Otacı, C. “İnsan Kaynakları Kavramı”, [Www.Radikal.Com.Tr/Haber.Php?Haberno=200544](http://www.Radikal.Com.Tr/Haber.Php?Haberno=200544)

Ögüt, A. Tahir A. Ve Demirsel M. T. “Stratejik Yönetimin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler”, [www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr](http://www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr)

Örücü E.; Yumuşak S.; Bozkurt Y. (2006). “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üni. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 1(13), 39-51.

Özden, M. C. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, [Www.Mcozden.Com/Joomla1/İndex.Php?Option=Com\\_Content&Task=View&İd=104&Itemid=32](http://www.Mcozden.Com/Joomla1/İndex.Php?Option=Com_Content&Task=View&İd=104&Itemid=32)

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitapevi Yayınları Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. 1.Baskı. Ezgi Kitapevi Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Yönetim Uygulama Örnekleriyle*. 4. Baskı. Furkan Ofset Bursa.

Sahan, A. (2008). “Bilgi Çağında Stratejik Yönetim”, [Www.İkademi.Com/StRatejİk-İnsankaynaklari-Yonetimi/144-Bilgi-Cagında-Stratejikyonetim.Html](http://www.İkademi.Com/StRatejİk-İnsankaynaklari-Yonetimi/144-Bilgi-Cagında-Stratejikyonetim.Html), Erisim Tarihi:10.06.2013.

Selamoğlu, A. (1999). İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi 4 Yönetim Ders Notları.

Simsek, M. Serif Ve Öge, H. Serdar. (2007). *Stratejik Ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi Ankara.

Soyer, S. (2008). “Regülasyon Ve Deregülasyon Politikası”, [Www.Alomaliye.Com/Sule\\_Soyer\\_Regulasyon.Htm](http://www.Alomaliye.Com/Sule_Soyer_Regulasyon.Htm)

Şahin A. (2004). “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”, Sü Sbed, S.11, Konya.

Şimşek, M. Ş. (2003). Akgeçici T. Ve Çelik A., Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış. Adım Matbaacılık Konya.

Tastan, S. “Yönetimin Degisen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [Www.Humanresourcesfocus.Com/Proje9.Asp](http://www.Humanresourcesfocus.Com/Proje9.Asp),

Tikici, M. ve Altay, H. (2000). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Gap Kapsamında Ve Çevresindeki İllerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 689-702

Topçu Ö. G. (2003). İş Doyumu Ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Uluçınar, T. A. (2000). *Grup Dinamiği Ve Çatışma Yönetimi*. Türkmen Kitabevi İstanbul.

Wei, Li-Qun. (2007). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygun Determinantları”, [Rphrm.Curtin.Edu.Au/2006/İssue2/Strategic.Html](http://Rphrm.Curtin.Edu.Au/2006/İssue2/Strategic.Html)

Yapraklı Ş. Ve Yılmaz M. K. (2007). Satış Gücü Motivasyonu İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9 (3), 62- 98, Web: [Http://Www.İsgucdergi.Org](http://www.İsgucdergi.Org)

Yavan, Ö. (2007). Stratejik Yönetim Ve Firma Performansı, Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 32

Yeniçeri, Ö. Ve İnce, M. (2005) *Bilgi Yönetim Stratejileri Ve Girişimcilik*. 1.Baskı. İq Kültür Sanat Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (2007). “Yönetim Ve Gelistirme”, [Www.Nebiye.Com/Doc/İnsankaynaklariwebpage10.Htm](http://www.Nebiye.Com/Doc/İnsankaynaklariwebpage10.Htm)