

Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Okul Müdürlerinin Yönetim Algıları

Management Perceptions of School Principals on the Problems Encountered in Human Resources Management in Schools

ÖZET

Modern dünyada örgütler, toplumların en önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Tüm toplumsal ilerlemeler koordineli çabaların sonucudur. Bu anlamda yönetim ve organizasyon kavramlarını ayırmak mümkün değildir. Öte yandan, başkalarıyla birlikte çalışmak ve insanların yardımlarını alarak hedeflere ulaşmak yönetimin odak noktasıdır. İşletmelerde insan unsurunu ön plana çıkaran yönetici ve yönetilen kavramlarıdır. Bir organizasyonda insan kaynağı ögesi, onu verimli ve etkili kılan birincil faktördür. Bu nedenle, küresel ölçekte daha rekabetçi hale gelen bir dünyanın değişen şartlarına uyum sağlamaya çalışarak insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmak tüm kuruluşlar için en önemli öncelik olmuştur. İnsan kaynaklarının ister özel ister kamu sektörü olsun tüm kuruluşlar tarafından insan faktörünün en etkin şekilde kullanılması, dünya çapındaki rekabet nedeniyle şirketlerin rakiplerine göre yüksek derecede avantaj elde etmesini sağlamıştır. İKY stratejilerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmak, çalışanlar arasında hem bireysel hem de örgütsel performansı ayrıca örgütsel bağlılığı artıracak bir topluluk duygusunu teşvik etmiştir. Okul müdürünün sorumluluklarından birisi de insan kaynakları havuzunun çoğunluğunu oluşturan öğretmen ve diğer personellerin işlerini başarılı, etkin ve kurumun hedefleri ve toplumsal normları doğrultusunda yerine getirmelerini sağlamaktır. Başarılı yöneticiler, "öğretmenler, veliler, öğrenciler, devlet memurları ve yardımcı işçiler" ve diğer çalışanlar tarafından okulun insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetebilen kişilerdir. Gelecekte yapılacak çalışmaların, okullarda insan kaynakları yönetimi stratejileri ve teknolojik yeniliklerin kullanılmasında okul müdürlerinin rolleri ve etkileri üzerine çalışılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Strateji, Örgütsel Performans.

ABSTRACT

In the modern world, organizations are among the most important components of society. Undoubtedly, organizations are among the most important components of contemporary civilizations. All social progress is the result of coordinated efforts. In this sense, it is not possible to separate the concepts of management and organization. On the other hand, working with others to achieve goals by taking their help is the main focus of management. Along with others, he creates the concepts of manager and managed, which led to the importance of the human element in businesses. The human resources in an organization are the primary factor that makes it efficient and effective. Therefore, effectively leveraging human resources has become a top priority for organizations as they try to adapt to the changing landscape of a world that is becoming more globally competitive. The most effective use of human resources with the human factor by organizations, whether private or public, enables the company to gain a high degree of advantage over its competitors due to the worldwide competition for radical management reforms. Using HR strategies effectively and efficiently can foster a sense of community among employees, which will increase both individual and organizational performance and organizational commitment. One of the responsibilities of the school principal is to ensure that teachers and staff, who constitute the majority of the human resources pool, perform their jobs successfully, effectively and in line with the institution's goals and social norms. Successful administrators are those who can effectively and efficiently manage the school's human resources, including "teachers, parents, students, citizens, servants and ancillary workers" and other employees. It is recommended that future studies study the roles and effects of school principals in the use of human resources management strategies and technological innovations in schools.

Keywords: Head Master, Human Resources Management, Strategy, Organizational Performance.

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli değişkenlerden birisi, toplumların eğitim sistemlerinin ne kadar iyi çalıştığı ve sunulan hizmetlerin kalibresidir. Diğer uluslarda dirençli, verimli ve ayırt edici nesillerin gelişimi, eğitim kültürleri de büyük ölçüde etkilenir (Altınok, 2017, s. 2). Bununla birlikte, eğitilmiş insanlar hem toplumun hem de kendi yaşam kalitelerini geliştirir. Bu eğitim kurumlarından sorumlu okul müdürleri, ilerleyen eğitim sürecinin başarısını ve sağlıklı

Erdal Demir¹
Mehmet Üzüm²

How to Cite This Article

Demir, E. & Üzüm, M. (2025). "Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Okul Müdürlerinin Yönetim Algıları" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:11, Issue:3; pp:426-437. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15062686>

Arrival: 06 January 2025
Published: 25 March 2025

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

¹ Okul Müdürü, MEB, Karaman, Türkiye, ORCID: 0000-0001-8815-0860.

² Okul Müdürü, MEB, Karaman, Türkiye, ORCID: 0009-0002-9775-9939.

bir eğitim ortamı sağlamaktan sorumludur. Okul yöneticileri tarafından izlenecek uygun prosedürler, bu insan kaynağının doğru şekilde kullanılmasını garanti edecektir. İnsan kaynakları yönetimi fikri, çalışan memnuniyetine (personeli geliştirme ve iyi bir yönetim taleplerini yerine getirir), çalışan verimliliğine (işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanımı) dayanır. Kurumların insanlar tarafından şekillendirildiği ve seferber edildiği göz önüne alındığında, bu yapıyı verimli bir şekilde yönetmek hem yöneten hem de yönetilen açısından sağlam bir insan kaynakları anlayışına sahip olmayı ve bu kaynağa hak ettiği özeni göstermeyi gerektirmektedir. İnsan kaynaklarının yönetimi oldukça zordur. Her insanın kendine özgü fiziksel, zihinsel ve duygusal özellikleri vardır. İnsan kaynakları verimli bir şekilde yönetilirse kurumların elde edebileceği başarı derecesi beklentilerin oldukça üzerine çıkabilir. Bir kuruluş, insan kaynaklarının yaratıcılığından, üretkenliğinden ve problem çözme becerilerinden daha fazla kazanç sağlayabilir ve bu faktörleri dikkate alırsa çok önemli bir rekabet avantajı elde edebilir (Çalışkan, 2015, s. 56).

İnsan kaynakları politikası, çalışanların daha mutlu ve başarılı bir meslek hayatı yaşayabilmeleri için neler yapıldığını, neler yapılabileceğini ve nasıl başarılacağını açıklamaktadır (Yılmaz & Eroğlu, 2008, s. 123). İnsan kaynakları politikasının temel amacı, örgütsel hedeflere, çalışanların taleplerine ulaşmak ve mesleki gelişimlerini sağlamak için insan kaynaklarını mümkün olduğunca etkin ve verimli bir şekilde seferber etmektir. (Bingöl, 2006, s. 134).

Gerekli insan kaynaklarının seçimi, sağlanması, geliştirilmesi ve istihdamı ile ilgili faaliyetlerin geliştirilmesi, planlanması, organizasyonu, yönlendirilmesi ve izlenmesi, insan kaynaklarının yönetimi faaliyetinde yer almaktadır (Yüksel, 1998, s. 8). Çalışanlar, eğitim kurumları için en önemli ve en değerli kaynaktır. Eğitim kurumlarında çalışacak insan kaynakları özel ilgi görmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 2). İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ve yönetimi, hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde eğitim kurumlarının başarısı için esastır (Çalık, 2003, s. 48).

Araştırmanın Amacı

Başarılı yöneticilerin, "öğretmenler, veliler, öğrenciler, devlet memurları ve yardımcı işçiler" ve diğer çalışanlar tarafından okulun insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetebilen müdürlerin okullarda insan kaynakları yönetimi stratejileri ve teknolojik yeniliklerin kullanılmasında rolleri ve etkilerinin neler olduğunu tespit etmektir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, okul müdürleri ve öğretmenler arasında var olan sorun türlerini ve bu sorunları çözmeye çalışırken yaptıkları eylemleri belirlemektir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada betimsel analiz modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı analizde önemli olan mevcut durumu gözlemlemek ve uygun şekilde belirlemektir (Karasar, 2009: 77). Bu prensipten yola çıkarak tarama modeli uygulanmış ve veriler olduğu gibi sunulmuştur.

YÖNETİM DÜŞÜNCE SİSTEMİ

İnsanlar bazı ihtiyaçlarını tek başına karşılayamamakta, bu durumsa işbirliği yapmayı gerekli görmektedir. Örneğin bir insanın sağlıklı büyüebilmesi için öncelikle sağlık ihtiyacı için aile, hastane, eğitim ihtiyacı için okul, güvenlik ihtiyacı için polis, tüketmesi gereken mal ve hizmetler için ise işletmeler gibi kuruluşlara ihtiyacı vardır. Bu kuruluşların bu ihtiyaçları karşılayabilmesi her şeyden önce bir yönetim sorunudur (Yenisu vd., 2019, s.515).

Yönetimin Tanımı, Niteliği ve Önemi

Dilimizde "yönetim" kelimesini hem yönetime hem de gönderime atıfta bulunmak için kullanır. Literatürde yönetim çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu terim iki kategoriye ayrılabilir: tüm insan faaliyetleri için geçerli olan genel bir tanım ve yalnızca ticari operasyonlar için geçerli olan belirli bir tanımdır. Genel tanım olarak yönetim, "İnsanların iş birliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme, yürütme adına yapılan faaliyet ve çabaların toplamıdır." (Tosun, 1992, s.161). Özel tanıma göre ise yönetim, "ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynakların optimum biçimde yönetilmesi veya idare edilmesi eylemi" olarak tanımlanabilir (Steady vd., 1984, s.90). Yönetim tanımlarından çıkarılabilecek ve yönetim olayını tartışmak için gerekli olan nitelikleri şöyle sıralanabilir:

- ✓ Her şeyden önce, yönetim bireylerin varlığını ve iş birliğini gerektirir.
- ✓ Diğer bir özellik ise sunulan iş birliğinin belirli bir hedefe odaklanmış olmasıdır.
- ✓ Kurum veya kuruluşun türü ne olursa olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde atılan adımlar her zaman birbirleriyle aynıdır.
- ✓ Yönetim "Evrensel bir Süreçtir".

Bir işletmede mal ve hizmet üretimi çeşitli girdilerin (üretim faktörlerinin) kullanımını gerektirir. Yönetim fonksiyonu veya süreci girdilerin arasında uyum sağlayarak mal ve hizmetlerin (çıktıların) ortaya konulmasını sağlar (Doğan, 2002, s.176).

Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetimin tarihsel gelişimi, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi dört farklı döneme ayrılabilir: 1900'e kadar olan "Bilim Öncesi Yönetim Dönemi"; 1900 ile 1930 arasındaki "Klasik Dönem"; 1930 ile 1960 arasındaki "Neo-Klasik Dönem"; ve "Modern Dönem" 1960'tan sonrası olarak ayrılır.

Şirket yönetimindeki modern yönetim kavram ve uygulamalarını kavrayabilmek için yönetim düşüncesinin veya anlayışının tarihsel gelişiminin incelenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, yönetim olgusunun tarihi, yukarıda belirtilen ayrımlar kullanılarak incelenmiştir.

Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim uygulamalarının kökeni insanlık tarihine ya da kolektif yaşama kadar uzansa da yönetim kavramının kökeni Britanya Kolumbiyası'na kadar uzanmaktadır. 1300 yılında ortaya çıktığı iddia edilmektedir (Mandell ve diğerleri, 1981, s.112). Hatta Eski Mısır, Yunan ve Çin uygarlıklarına ait kayıtlarda kamu yönetimine özel olarak değinildiği, kamu yönetimine ilişkin bazı görüş ve ilkelerin ortaya konduğu, kamu yöneticilerinin "dürüstlük" ve "özverlilik" niteliklerinin vurgulandığı tespit edilmiştir. Tarihsel süreç içerisinde 18. yüzyılın sonlarında Avrupa'ya yayılan sanayi devrimiyle birlikte yönetime ve özellikle işletme yönetimine odaklanma ihtiyacı ortaya çıktı. Yönetim devrimi bu devrimin doğal bir sonucu olarak ortaya çıksa da 19. yüzyılın başına kadar hissedilmemiştir (Doğan, 2002, s. 180-181). Firma mülkiyeti ve yönetimi daha önce aynı kişi tarafından tutulduğu için gecikmeler yaşanmıştır. Yüzyılın başlarında fabrikaların ve önemli şirketlerin gelişmesi, yönetimin sorumlulukları ile şirket mülkiyeti arasındaki ayrımı göstermektedir. Tüm bu ilerlemelerle ilgili olarak, birkaç özel girişim dışında, yönetim olgusunun hala ayrı bir sorun olarak ele alınmadığı açıktır. Bilimsel esaslara göre inceleme görünmemektedir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim dönemi, yönetim olgusunu incelemek için bilimsel yöntemlerin uygulanmasıyla başlamıştır. Taylor, Gantt, Emerson, Gilbreths, Barth ve çoğu mühendis olan arkadaşları bu hareketin Amerika'daki temsilcileriydi (Can, 1999, s. 32). Ancak Frederick Winslow Taylor önderliğinde ortaya çıkan "bilimsel yaklaşım" yönetimde devrim yarattı. Taylor'ın 1913 yılında yazdığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabı yönetim literatürünün klasiklerinden biridir. Ortaya koyduğu fikirler, döneminin ticari sorunlarının çözümünde oldukça başarılı oldu ve kısa sürede tüm dünyaya yayıldı.

Genel (Fonksiyonel) Yönetim Yaklaşımı

Fransız maden mühendisi Henri Fayol bu hareketi kurdu. Buna karşılık Fayol, Taylor'ı destekleyen kavramları ve ilkeleri geliştirdi. İş hayatına çalışan olarak başlayan Taylor, üretim yönetimi ile daha çok ilgilenmiş ve atölyedeki emeği ve deneyleriyle yol gösterici fikirlerini oluşturmuştur. Öte yandan Fayol, alt düzey bir yönetici olarak işe başladı, üretimden çok genel yönetim olaylarıyla ilgilendi ve yönetim düzeyinde veya yukarıdan aşağıya konseptlerini geliştirdi.

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan bilgi stokunun önemli bir bölümünü H. Fayol tarafından gerçekleştirilen "Yönetimsel Kuram" sağlamıştır. Fayol'un incelemesinin ağırlık noktasını yönetim fonksiyonları oluşturmaktadır (Eren, 1998, s.19).

Fayol'dan sonra bu yaklaşımda önemli bir gelişme olmamıştır. Bu yıllarda James Money, Luther Gulick ve Ralph C. Devis' te bu yaklaşıma katkıda bulunanlardır.

Bürokratik Yönetim Yaklaşımı

Klasik teoriye üçüncü yaklaşım ise Taylor ve Fayol ile aynı dönemde yaşayan Alman sosyolog Max Weber'in (1864-1920) geliştirdiği "bürokratik yaklaşımdır". Weber'in geliştirdiği model, işlevsel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü, otorite, hiyerarşi ve pozisyon veya pozisyonların hak ve görevlerini belirleyen bir kurallar sistemi gibi özelliklere sahiptir. Weber, tarif ettiği ideal bürokrasinin gerçek hayatta bulunmadığını ve bu nedenle fikirlerinin uygulamada görev alan yöneticilere yol göstermekten ziyade örgüt teorisinin gelişimine katkı sağlayacak bir başlangıç oluşturduğunu vurgulamıştır (Doğan, 2002, s. 184-185).

Neo-Klasik / Davranışsal Yönetim Anlayışı

Klasik teoriye üçüncü yaklaşım ise Taylor ve Fayol ile aynı dönemde yaşayan Alman sosyolog Max Weber'in (1864-1920) geliştirdiği "bürokratik yaklaşımdır". Weber'in geliştirdiği model, işlevsel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü,

otorite, hiyerarşi ve pozisyon veya pozisyonların hak ve görevlerini belirleyen bir kurallar sistemi gibi özelliklere sahiptir. Weber, tarif ettiği ideal bürokrasinin gerçek hayatta bulunmadığını ve bu nedenle fikirlerinin uygulamada görev alan yöneticilere yol göstermekten ziyade örgüt teorisinin gelişimine katkı sağlayacak bir başlangıç oluşturduğunu vurgulamıştır (Doğan, 2002, s. 184-185).

1930'lardan sonraki ekonomik ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak işletmelerin ölçeği artmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak, işletme birleşmeleri artmıştır. Klasik teori artık engellenen sorunları çözemez. 1929 Mali krizi sırasında başarısız olan işletmeler yeni yönetim arıyor. Sonuç olarak, yeni bir yönetim stratejisi ortaya çıktı ve zamana hâkim oldu. Neoklasik Yönetim Anlayışı bu kavrama verilen isimdir.

Neoklasik yönetsel düşünce ya da insan ilişkilerine yaklaşımı, esas olarak klasik yönetsel düşüncenin kavram ve ilkelerine dayanmaktadır. Klasik ekoldeki boşlukları doldurmak ve bu düşünce sisteminin aksayan yönlerine tepki olarak insan ilişkileri yaklaşımı, insanı ticari ve mekanik üretim perspektifinden inceler (Demir, 1997, s. 136).

Yönetime yepyeni kavramlar empoze etmek yerine, neoklasik yöntem, klasik yönetimin yetersizliklerinin ve boşluklarının ücretsiz bir şekilde takdir edilmesidir. Neoklasik yönetim, öncelikle insanların klasik yönetimde bulunmayan duygu ve düşünceleri doğrultusunda davrandıkları fikrine dayanır. Neoklasik düşünür Elton MAYO, çalışanlarına daha saygılı davranırlarsa işletmelerin daha fazla kazanacağını öne sürdü ve o zamanlar devrimci olan insancıl bir strateji önerdi.

Çağdaş Yönetim Anlayışı

Örgüt, klasik yaklaşımla, ancak biçimsel çerçevesi, neo-klasik veya insan ilişkileri yaklaşımı yardımıyla analizin odağı haline getirilmiştir. Buna karşılık, modern bir yaklaşım (modern yönetim teorisi), örgüt, örgüt üyeleri, bireyler, gruplar ve örgütün tüm birimleri, amaçları, davranışları ve aralarındaki ilişkiler ile örgütün bütün bir sistem olarak faaliyetlerini görmüş ve gözden geçirmiştir. (Demir, 1997, s.142).

Modern yönetim çağında, birleştirici teorileri ilerletmek için çalışmalar yapılmış ve yönetim araştırmaları hızlandırılmıştır. Klasik yaklaşımların makro tekniklerini neo-klasik yaklaşımların mikro yaklaşımlarıyla bir bütün halinde harmanlayan ve anlamlı bir sentez oluşturmaya çalışan çalışmalar bu dönemin bilgi topluluğunu oluşturmaktadır. (Aldemir, 1977, s.42).

Modern yönetim yaklaşımı, diğer iki tekniğin birleştirilmesi olarak da düşünülebilir. Sistem Teorisi Yaklaşımı, Yerinde Kararlılık Yaklaşımı ve çağdaş Japon Yönetim Yaklaşımı, bu yönetim anlayışı için en önemli üç yaklaşımdır.

Bu nedenle günümüz modern yönetiminde işyerinde insan davranışları üzerine yapılan çalışmalar artmıştır. Çalışanlar da müşteri olarak görülür ve kişilere verilen değer vurgulanır. Verimliliği artırmak ve hem içeride hem de dışarıda müşteri memnuniyetini sağlamak için çok önemli hale gelmektedir.

Yönetimin Temel Fonksiyonları

Henry Fayol, daha önce de belirtildiği gibi firmalar ve girişimler tarafından gerçekleştirilen görevleri birbirinden ayıran ilk kişiydi. Yönetimin kullanıldığı alan ne olursa olsun, faaliyetleri veya görevleri ilgili kalır ve tüm yönetim kararlarının temeli olarak hizmet etmiştir (Budak, 2004, s.277).

Çağdaş Yönetim Kuramcıları, yönetim faaliyetlerinin ilk ayrımını Fayol' un gruplamasını belli ölçüde değiştirmişler ve genellikle şu biçimde ele almışlardır; (Budak, 2004, s.278).

- ✓ Planlama
- ✓ Örgütlenme
- ✓ Yönelme
- ✓ Eşgüdümleme
- ✓ Kontrol

Planlama Fonksiyonu

Planlama, işletmenin tümünü veya herhangi bir birimini etkileyebilecek gelecekteki olası eylem biçimleri arasında bir karar vermeyi içerir. Yönetici tarafından oluşturulan planlar, yukarıda belirtilen diğer yönetim görevleri için gereklidir. Planlar, girişimin amaçlarının yanı sıra, bu hedeflere ulaşmak için birlikte gruplandırılmış insan grupları için belirlenen hedefleri içerir (Budak, 2004, s.279).

Ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, neden yapılacağı, ne zaman yapılacağı, nerede yapılacağı ve kimin önceden yapacağı konusunda karar vermek planlama olarak bilinir. Planlama bir süreçtir, oysa bir plan bir sonuçtur. Planlama, bir planı ortaya çıkarma sürecidir ve plan bir karar veya kararların toplanmasıdır. (Koçel, 2001, s.87).

Etkili bir planlama;

- ✓ Geçmiş bilgilerin analizini,
- ✓ Mevcut durum içinde karar verilmesini ve
- ✓ Geleceğe dönük değerlemeyi gerektirir (Budak, 2004, s.279).

Örgütlenme Fonksiyonu

Daha önce kurulduğu gibi, gereksinimlerini karşılamak için insanlar, mal ve hizmet üreten ailelerine, topluluklarına, kurumlarına ve kuruluşlarına bağımlıdır. Planlamayı takip eden bu örgütlenme işlevi, gerekli örgütlerin yapılarının yanı sıra faaliyet ve çabalarını inşa etmekle ilgilenen bir yönetim işlevidir.

Organizasyon, şirket kaynaklarını ve personelini belirli bir amaç göz önünde bulundurularak belirli bir sıraya yerleştirme uygulamasıdır. Aralık Tem, şirket faaliyetlerini belirleme ve sınıflandırma, işçilere ve üretimle ilgili diğer yönleri sağlama, çalışanları işlere tahsis etme ve aralarındaki ilişkileri yönetme gibi görevleri içerir. (Doğan, 2002, s. 241).

Yönelme Fonksiyonu

Planlama ve organizasyon sorumluluklarından sonra gelen yönetimde yönlendirme işlevi, adından da anlaşılacağı gibi, kuruluşun işgücünü hedeflere uygun olarak harekete geçirmektir. Bu nedenle, bir yürütme işlevini andırır.

Yönetici, bir strateji oluşturduktan ve her şeyi yerine getirilmesi gereken hedeflere uygun olarak organize ettikten sonra şirketin başında harekete geçmeye hazırdır. Yönlendirme işlevi, bu görevi gerçekleştirecek işlevdir. (Budak, 2004, s.279).

Çalışanlara ilham verme, onlara rehberlik etme ve çalışanlar arasında koordinasyonu (Koordinasyon Bozukluğu) sağlamak için şirket içinde etkili bir iletişim sistemi oluşturma faaliyetlerinin tümü, yönlendirme işlevinin kapsamına dahil edilir. (Doğan, 2002, s.242).

Eşgüdümleme Fonksiyonu

Koordinasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli eylemleri bir arada bütünleştirme ve ince ayar yapma sürecidir. Bu kelimenin patolojik bileşeni düşünüldüğünde ilk göze çarpan şey, "Farklılıkların Giderilmesi" anlamına gelmesidir (Budak, 2004: 450).

Koordine etmek, insanların çabalarını bir araya getirmek, onları zamana göre ayarlamak, amaçlara veya hedeflere ulaşmak için birlikte yürütülen faaliyetlerin birbirini takip etmesini sağlamak ve bütünleşmektir (Budak, 2004, s.450).

Genel olarak, önce her çalışan için hedefler ve prosedürler arasındaki bağlantıları dikkatlice özetleyerek ve ardından her bir kişinin işine sağladığı katkıları kesin olarak özetleyerek kuruluşlarda koordinasyonu sağlamak mümkündür. Şirket içindeki her departman için belirlenen hedefler ile şirketin genel hedefleri arasında uyum sağlanması gerektiği göz ardı edilmemelidir (Budak, 2004, s. 450-451).

Daha küçük firmalar koordine etmeyi daha büyük firmalardan daha basit bulma eğilimindedir. Bununla birlikte, işletme sahibinin veya yöneticisinin metodik olarak denetleme ve hareket etme kapasitesi, küçük firmalarda koordinasyonun etkinliğinin sağlanmasına yakından bağlı görünmektedir (Budak, 1990, s.34).

Kontrol Fonksiyonu

"Denetim" veya "kontrol" süreci, yönetim işlevinin son adımıdır. "Kontrol" terimi tipik olarak planlanan faaliyetlerin gerçekleşen fiili faaliyetlerle karşılaştırılmasını ifade eder. Planlama aşamasında beklenen çalışma sonucunda tamamlanan veya gerçekleştirilen işin diğer yönetim görevleri ile karşılaştırılması ise kontrol işlevi olarak adlandırılır. Gerçekte, kontrol rolü "karşılaştırma" ve "düzeltmeyi" gerektirir." Planlanan işin tamamlanan veya gerçekleştirilen işle karşılaştırılması; ikisi arasında bir tutarsızlık varsa, bunu deşifre ederek düzeltme ihtiyacına işaret eder (Doğan, 2002, s.267).

Yönetim işlevinin amacı yalnızca hangi görevlerin tamamlandığını, nasıl tamamlandığını veya ne ölçüde gerçekleştirildiğini göstermek değildir. Planın hedeflerine ulaşamaması veya belirli işlerin tamamlanamaması durumunda gerekli önlemleri almak veya gerekli değişiklikleri yapmak da kontrol fonksiyonunun sorumluluğundadır. (Doğan, 2002, s.267).

SİSTEM ANALİZİ

Bir kişinin içsel süreçlerinin yanı sıra diğer insanlarla ve çevresiyle olan etkileşimleri de sistematiktir. İnsanlar, toplum ve evren, birbirine bağlı sistemler ve alt sistemlerden oluşan karmaşık bir ağ oluşturmak için bir araya gelir. Bu sistemin herhangi bir bileşeni, sistemin geri kalanından izole edilemez veya ayıramaz.

Problem çözme tekniği, soruna geniş bir bakış açısıyla bakan ve sorunla bağlantılı tüm yönleri (veya olayları) dikkate alan bir sistem yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Sorun, dikkate alınması gereken iç ve dış faktörlerin ortaya çıkmasıyla, bileşenler arasındaki ilişkilerin sorunları gibi faktörlerin, her türlü sorunla nasıl yaklaşılması gerektiği konusundaki bakış açıları dikkate alınarak etkilerini ortaya koymaktadır. Sorunu çözmek için yapılması gereken bu yaklaşımdır.

Sistem düşüncesi genellikle bir olayı analiz etmek ve bir çözüm yolu bulmak için bir yöntem olarak görülmelidir. Bu yöntem hem küresel hem de yerel sorunları çözmek için nicel yöntemlerin kullanılma eğilimini gösterir. Özellikle son 20 yılda ortaya çıkan “Sistem Mühendisliği” ve “Sistem Bilimleri” gibi yeni bilimsel metodolojilere göre sistem, dallar üstü bir perspektiften ele alınmalıdır. Bu durumda onu bir üst disiplin olarak adlandırmak kabul edilebilir. Sistem yaklaşımının bir uygulayıcısı olarak, yönelem araştırmasının bilimsel alanı da aynı şekilde sistematik bir bütünlük içinde olaylara çözüm yaklaşımını ele almaktadır (Tecim, 2004, s.75-100).

Sistem Kuramında Temel Kavramlar

Sistem, eski çağlardan beri kullanımda olan ve Yunan köklerine sahip bir terimdir. Çok sayıda bilimsel alanda yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen kavram, her çalışma alanında farklı boyutlara sahip, farklı yorumlanmış ve çeşitli alanlara uygulanan yararlı bir kavram olma niteliğine sahiptir. (Gümüsoğlu ve Demir, 1986, s.2).

Bazı bilim adamlarının sistem hakkındaki düşüncelerini incelemek istersek; Jay W. Forrester bunu ortak bir amaç için birlikte çalışan parçalardan oluşan bir grup olarak tanımlamaktadır (Forrester, 1973, s.1). Melih Koçer, çağdaş matematikteki küme teorisini temel alarak, özel ve rasyonel çalışmalar ve sonuçlar sağlamak amacıyla sistem kavramı içerisinde bir araya toplanan eleman veya parçaları bir bütün halinde oluşturarak kümeler ve sistemler arasında ilişki kurmuştur (Koçer, 1974, s.24). Martin K. Starr ise sistemi birbirine bağlı bir grup fonksiyon veya iş bileşeni olarak görüyor (Starr, Martin K, 1972). Pegels, sistemi birbiriyle etkileşim halinde olan bir grup bileşen olarak tanımlamıştır (Pegels, 1968, s.3).

Bu bilgiler ışığında sistem, “karmaşık yönleri ve sorunları olan, ortak bir amaca hizmet etmek üzere ortak bir planla bağlantılı ve esas olarak aynı parçalardan oluşan bir bütün” olarak tanımlanmak doğru bir yaklaşımdır (Demir, 1984, s.11).

Sistem Kuramının Temel Elemanları

Sistem kuramı belirli öğelerin birleşiminden meydana gelmiştir. Genel olarak tüm sistemlerin aşağıdaki elemanlardan oluştuğunu söyleyebiliriz (Erkut, 2000, s. 38-41).

- ✓ Bileşenler
- ✓ Değişkenler
- ✓ Parametreler
- ✓ İlişkiler
- ✓ Kısıtlar
- ✓ Ölçütler

Bileşenler: Bir araya getirildiğinde, bileşenler sistemi oluşturan tek tek parçalar olup öğeleri ve alt sistemleri içermektedir. Aynı ayrı kararlaştırılırlar ve sistemin çıktısı bireysel performanslarının toplamıdır. İlgilendiğimiz sistemi oluşturan unsurlar özetle bileşenlerdir.

Değişkenler: Bunlar sistemin özellikleridir. Koşullara ve sistemin durumuna bağlı olarak çeşitli değerler alırlar. Değişkenleri kategorize etmek için dört kategori kullanılabilir. Bu değişkenler arasında girdi ve çıktı, iç ve dış, bağımlı ve bağımsız, denetlenen ve denetlenemez bulunur.

Parametreler: Sistem analisti bu değişkenlere herhangi bir değer atamakta serbesttir. Analiz boyunca sabit kalırlar ve değiştirilemezler. Örneğin, $Y = 3 X$ gibi bir denklemin üç parametresi vardır. Y ve X değişebilir.

İlişkiler: Bunlar, sistemin bileşenleri tarafından yapılan bağlantılardır. Aralık. Elemanlar arasındaki ilişkilerin yapısını bilmek, sistemi deşifre etmek için önemlidir. Elemanların doğası bu bağlantılar üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Kısıtlar: Kısıtlamalar değişkenlerin değerlerine veya kaynakların dağılımına kısıtlamalar getirir. Bu sınırlamalar hem sistemin tasarımı hem de tasarımcı tarafından belirlenebilir.

Ölçütler: Ölçüt fonksiyonu, sistemin hedeflerinin veya amaçlarının ve bunların nasıl değerlendirileceğinin bir durumudur. Ölçüt yargılama standardı olarak tanımlanabilir.

Sistemlerin Sınıflandırılması

Sistemler çeşitli şekillerde kategorize edilebilir. Sistem sınıflandırması, sistemin kurucu parçalarını, işlevlerini, özelliklerini ve davranışlarını tanımlamak için özellikle önemlidir. Sistemin bir sınıflandırmaya girebilmesi, üretilmesi gereken sınıflandırmalarda çok önemlidir. Farklı sistem kategorileri çeşitli yazarlar tarafından belirtilmiştir. Basit veya karmaşık, uyumlu veya uyumsuz, teleolojik veya teleolojik olmayan, statik veya dinamik sistemler, açık veya kapalı sistemler, yanında yaşayan veya cansız sistemler, basit veya karmaşık, uyumlu veya uyumsuz, mekanik veya ikili organik sistem tipi bir yapıda olabilir. Bir kategorizasyonun doğru olması için hiçbir sistem tanımlanmış sınıfların dışında kalmamalıdır. Başka bir deyişle, herhangi bir sistem bu gruplardan birine ait olmalıdır. Çok yapılandırılmış kategoriler başka bir olasılıktır (statik, amaçlı ve mekanik sistem).

Sistemler genellikle aşağıda listelenen kategorilerden birine uyar. (Tecim, 2004, s.16).

- ✓ Açık ve Kapalı Sistemler: Bu sistemlerden açık sistem, madde enerji veya bilgi transferi yapacağı çevreye bağlıdır. Kapalı sistem sadece bilgi girdisi için açık olan, diğer bütün faaliyetlerinde çevreden bağımsız olan sistemdir.
- ✓ Canlı ve Cansız Sistemler: Biyolojik özelliklere sahip sistemler canlı sistemlerdir. Canlılık özellikleri göstermeyen sistemlere cansız sistemler denir.
- ✓ Gerçek Sistemler (Somut veya Fiziksel): Sonuçları gözlemlerden çıkarılan, gözlemciden bağımsız olarak bulunan sistemlerdir.
- ✓ Soyut Sistemler: Ulaşım, altyapı modeli gibi gerçeğe uyan kavramsal sistemlerdir.
- ✓ Kavramsal Sistem: Dilbilimi, matematik, mantık gibi sembolik fikir yapıları olan sistemlerdir.
- ✓ Sosyal Sistemler: resmi olarak oluşturulan sistemler (bir grup arkadaş, bir aile, bir okul, bir hükümet vb..) veya bir grup birey tarafından kendiliğinden ve gayri resmi olarak. İnsanlar ortak hedeflerine, dillerine, ahlaki standartlarına, dünya görüşlerine, manevi ve maddi çıkarlarına dayalı örgütler kurma arzusunu hissederler. Her insan sosyal sistemlere girer ve tıpkı kendisi bir sistem olduğu gibi onların bir parçası, bir unsuru veya bir alt sistemi olur.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EĞİTİMDE UYGULANMASI

İşletmelerde en stratejik olarak formüle edilmiş kaynaklardan biri insan sermayesidir. Kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmek için diğer kaynakların işe alınmasında ve her düzeyde örgütsel ve yönetsel süreçlerin uygulanmasında verimlilik, kapasite, etkililik ve kalite gibi kavramları etkileyen en önemli faktör, özellikle insan kaynaklarıdır. Kuruluşlarda yeterli koşullar yaratıldığında artırılabilir ve geliştirilebilecek en değerli kaynak, sınırsız bir sinerji gösterebilen insandır (Boyacı, 2012).

EĞİTİMDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Personel yönetiminin insan kaynağı olarak uygulanması, eğitim yönetimi literatüründe görülebilir. Ancak iki fikir arasında bir ayrım var: Kararlı bir şekilde. "Kişisel çalışma" fikri Cumhuriyetin ilk yıllarında yaygındı ve bugün hala insan kaynağı olarak kullanılmaktadır (Açıkalin, 1999). İnsan kaynakları, personel yönetimi, personel seçimi, ücretlendirme, personel geliştirme, yasal hak ve yükümlülükler gibi süreçlerde yer alır; bir organizasyonda, organizasyon için bir araç olarak görülürler ve organizasyonun varlığı üzerindeki insanlar halkın varlığıdır (Karşı, 2004).

Performans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aynı şey değildir. Aralık. Bu varyasyonlar aşağıda listelenmiştir. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi olarak yeniden adlandırıldı. Personel yönetimi ve endüstriyel işler birleştirildiğinde insan kaynakları yönetimi adı verilen bir yaklaşım oluşturuldu. Bireysel iş bağlantıları insan kaynaklarının yönetiminden yararlanmıştır. Bu stratejiye göre yöneticinin rolü, onlar üzerinde kontrol sağlamak yerine işgücünün büyümesini ve üretkenliğini teşvik etmektir (Kağncıoğlu, 2001). Bu çalışmada performans yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi terimi tercih edilmiştir.

İşletmelerde en stratejik olarak formüle edilmiş kaynaklardan biri insan sermayesidir. Kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmek için diğer kaynakların işe alınmasında ve her düzeyde örgütsel ve yönetsel süreçlerin uygulanmasında verimlilik, kapasite, etkililik ve kalite gibi kavramları etkileyen en önemli faktör, özellikle insan kaynaklarıdır.

Kuruluşlarda yeterli koşullar yaratıldığında artırılabilir ve geliştirilebilecek en değerli kaynak, sınırsız bir sinerji gösterebilen insandır. (Boyacı, 2012).

Organizasyonlar bugün muazzam bir değişim ve dönüşüm döneminden geçiyor. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde firmalar tarafından insan kaynaklarının doğru kullanımı ve yönetimi çok önemlidir (Çalık, 2003). Şirkette rekabet hâkimiyetini sağlamak için insan kaynakları yönetimi (İKY) disiplini, gerekli insan kaynaklarının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, organize etme, yönlendirme ve denetim gibi görevleri kapsar. (Yüksel, 1998). Kuruluşların en önemli varlığı, yalnızca değerli bir kaynak olmayan işgücüdür (Sabuncuoğlu, 2000). Kuruluşlar rekabet üstünlüklerini sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için nitelikli insan kaynağına erişimlerini sürdürmelidirler (Ünnü ve Keçecioglu, 2009). İnsanların sadakatini ve uysallığını yönetmek yerine, modern yönetim yaratıcılıklarını ve zekalarını yönetmeye odaklanır (Düren, 2000).

Çalışan (insan kaynakları) hizmetleri, bir okulda insan kaynaklarını işe almak ve kullanmak, gerekli personeli talep etmek, görevlendirilen personeli göreve başlatmak, görev yerlerini değiştirmek, yükseltmek, gerekirse istihdamlarını sona erdirmek ve kişisel işlerini tamamlamak için yapılan tüm çabaları ifade eder (Taymaz, 2007). Çalışan hizmetleri, şirket tarafından işe alındığı andan ayrılışına kadar çalışan için sağlanacak tüm hizmetleri içerir (Başaran, 2012).

Özel eğitim okul ve kurumlarında özel eğitim bölümü mezunu öğretmenler istihdam edilmektedir. Branş eğitimi ise sınıf öğretimi dışındaki etkinliklerden oluşmakta, dolayısıyla branş öğretmenleri de bu derslere kabul edilmektedir. Ayrıca özel eğitim, zaman içinde çeşitli lisans programları ile çok sayıda branş öğretmenin branşlarına dönüşmüştür.

OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ÜZERİNE OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM ALGILARI

Okul müdürlerinin sahip olması gereken temel nitelikler, liderlik yetenekleri çerçevesinde şekillenir. Genel olarak, okul müdürünün liderlik becerileri ve daha da önemlisi, öğretim liderliği davranışları, bir konuyu ne kadar iyi analiz edebilecekleri, karar verme sürecini yönetebilecekleri ve belirli bir duruma uygun çözüm yöntemlerini uygulayabilecekleri ile yakından bağlantılıdır. Okul müdürlerinin öğretim lideri olarak sahip olması gereken temel yetenekler olarak belirtilmiştir. Bu yetenekler örgüt yapısını anlamayı içerir (Bursalioğlu, 2010, s. 15), bir problemi derinlemesine analiz edebilme, eylem ve davranışlarda örnekler gösterebilme (Şişman, 2011, s. 91) ve karar alma sürecindeki duruma özgü farklılıkları dikkate alıp uyum sürecinde gözlemleyebilme (Çağlar, Yakut ve Karadağ, s75)

Okul Müdürlerinin Yetki ve Görevleri

Okullar, disiplinlerinde ve mesleklerinde uzman eğitimciler ve çalışan bir sistemin kamu otoritesi ve sorumluluğu, programatik ve aktarılabilir bilgi ve becerileri kullanarak çocuklara metodik bir şekilde öğretmek için birlikte çalışır (Ada ve Ünal, 1999, s. 67).

Öte yandan Şişman'a göre (2002, s. 39), başarılı okullardaki yöneticiler; zamanlarının çoğunu pedagojik projeler üzerinde çalışarak geçirmektedirler. Ayrıca okullaşma için bir dizi hedef belirleme adına çaba sarf etmektedirler.

OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Okul müdürlerinin sahip olması gereken temel nitelikler, liderlik yetenekleri çerçevesinde şekillenir. Genel olarak, okul müdürünün liderlik becerileri ve daha da önemlisi, öğretim liderliği davranışları, bir konuyu ne kadar iyi analiz edebilecekleri, karar verme sürecini yönetebilecekleri ve belirli bir duruma uygun çözüm yöntemlerini uygulayabilecekleri ile yakından bağlantılıdır. Örgütsel yapıyı anlamak (Bursalioğlu, 2010, s.15), sorunu iyi analiz etmek, örnek eylem ve davranışlar sergilemek (Şişman, 2011, s.91), karar alma sürecinde duruma özgü farklılıkları dikkate almak ve uyum sürecinde bunları gözlemlemek (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005, s.75) temel beceriler olarak ifade edilmektedir. Okul müdürleri öğretim lideri olarak bazı becerilere sahip olmalıdır. Okul ekibinin başı olarak yönetici, kişisel ve mesleki nitelikleri sayesinde başkaları için olumlu bir rol model görevi görür. Farklı görüşlere sahip olmak ve iç ve dış dengelere dikkat etmek, eğitim yönetiminde başarılı örnekler vermenin ön koşullarıdır. Eğitim yöneticileri, yönetim yöntemlerinin bağlamı, karmaşıklığı, belirsizliği, kitle karakteri ve bireyselliği nedeniyle stratejik bir bakış açısına sahip olmalıdır (Glatter ve Kydd, 2003, s.233).

Her şeyin göreceli olarak görüldüğü ve gerçekliğin belirsizliğinin kabulünün teşvik edildiği postmodern dönem, diyalektik yaklaşımların en yaygın olduğu dönemdir. Bir yandan oldukça bürokratikleşmiş hükümetler, okullar gibi yasal ve karmaşık örgütler, diğer yandan bireysel ve küçük grupların önemi (Hodgkinson, 2004b, s. 51). Kentleşme, küreselleşme, modernleşme, geleneksel sosyal normların aşınması, teknolojiye gelişmeler, nüfus artışı ve artan eğitim talebi, geleneksel eğitim yöneticilerinininkilere yeni yönetim becerilerinin eklenmesi gerektiğine işaret ediyor. 20. Modern anlamda kullanıldığı şekliyle planlama, örgütlenme, bütçeleme ve personel seçimi, yüzyılın ikinci yarısında insan ilişkileri teorileri ve postmodern paradigmlar tarafından yeniden yorumlandı. Bu yönetim ilkeleri ilk olarak yüzyılın başında Batılı düşünürler tarafından ifade edildi. 21. yüzyılın başından bu yana örgütler dünyasında daha

uyumlu, grup ve insan merkezli yaklaşımlar benimsenmiştir. Demokrasi, insan hakları ve uluslararası normlar bağlamında yapılan tartışmalar sırasında insan, örgütsel faaliyetin merkezine konur.

Dünyadaki okulların organizasyonu ve yönetimi, günlük yaşamdaki tüm bu değişiklikleri etkilemektedir. Okul müdürü, bu etkileri öğretmenler, öğrenciler ve veliler alanlarında ele almanın yanı sıra sosyal çevrenin talep ve beklentilerine yanıt vermede proaktif olmalıdır. Okula sormak, yirmi birinci yüzyılda yapılan akademik ve idari faaliyetlerin ve çocuklarına daha fazla önem veren ebeveynlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik tercihlerin önemli bir parçası olmaya devam etmekte, öğretmen ve yöneticilerin artan beklentilerine paralel olarak okul eğitimi oranında bütçelere katkıda bulunmaktadır. Ebeveynler; öğrencilerin becerilerine geçmişte olduğundan daha fazla önem vermekte, okul seçimine, sınıf eğitimine aktif olarak katılıma, kural ve ilgili prosedürlerin işleyişlerinin oldukça farkındadır. Başka bir deyişle, öğrenciler öğretmen ve yöneticilerin geleneksel rollerini sorgularken pozisyonları zorlanmaktadır. Buna ek olarak, öğretmenler, hizmet ettikleri ebeveynlerin ve çocukların gelişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak ve en son bilgiler bağlamında kendi kişisel gelişimlerini sürdürmek için yeni bir dizi sorumlulukları da benimsemelidir. Okul yöneticilerinin liderlik görevlerinin dönüşümü, tüm bu değişen roller, beklentiler, talepler ve bağlamsal faktörler bağlamında kaçınılmaz hale gelir (Bayrak ve Terzi, 2004; Çelikten, 2001, s.298). Çatışma, kaos, değişen paradigmlar ve kaosla uğraşan yöneticilerin kullanabileceği yönetim ilkeleri, talep ve beklentileri karşılamaktan uzaktır. Uzlaşmacı yönetici modeli, değişim ihtiyacını tanımadığı ve statükonun korunmasını optimal yönetim olarak gördüğü için iç ve dış örgüt ortamının zorluğundan kurtulmalıdır (Bursalıoğlu, 2010, s. 40; Şişman, 2011, s. 24). Bu kuruluş için en ideal yönetim ilkeleri, kuruluşun amaçlarının, üyelerinin beklentilerinin ve hizmetin sunulduğu kitlenin kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. Durumsallık bu bağlamda son derece önemli hale gelmektedir.

Hesap verebilirlik, öğrenci merkezli liderlik, standartlar, bilgi toplumu, küreselleşme, çok kültürlülük, yeni bir kamu yönetimi anlayışı, eğitim yönetimi bağlamı (Balci, 2011, s.203) ve öğretmen yeterliliklerine ilişkin standardizasyon çalışmaları tartışılmalıdır (Özoğlu, 2010, s.3) Önemli toplumsal sorunlar, temel ideolojik akımlar, çatışmalar, temel değerler, değer bunalımı, ekonomik kalkınma, iş olanakları ve yaşanan önemli yetersizlikler ışığında, durumlarla durumlar arasında var olduğu varsayılan karşılıklı neden-sonuç ilişkisinin yönetici ve öğretmenler arasında var olmadığını iddia etmek olanaksızdır (Ertürk, 1984, s. 34). Yeni ortaya çıkan koşullara uyacak şekilde değişebilen veya değişen koşullar ve hedefler doğrultusunda değişebilecek uyarlanabilirliğe sahip genel yasalara ve yapılara ihtiyaç vardır. Okul yönetiminin bakış açısı ve bireyler için değer sistemi bu aşamada kritik öneme sahiptir.

Okul müdürleri, eğitim hizmeti veren okulların seviyesi söz konusu olduğunda problem çözme sürecinin merkezindedir. Bu prosedürde yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasında iş birliği gereklidir. Bu tutarlılık, özellikle bir okulun kültürünü geliştirirken ve kurumun kimliğini belirlerken çok önemlidir.

Bir bakıma sorunları ele alma süreci karar verme sürecidir. Başarılı bir okul yöneticisinin belirleyici özelliklerinden birinin, okuldayken her öğrencinin öğrenmesine uygun tatmin edici bir öğrenme ortamı yaratabilme yeteneği ve öğretmenleri iyi organize edebilme becerisi olduğu söylenebilir (Balci, 2001, s.114). Benzer şekilde, etkili bir problem tespiti ve başarılı karar verme süreci uygulaması aşamasında, koşullara, kişiye ve yönetime göre tatmin edici, gelişimsel ve rasyonel karar verme stratejileri belirlenir. Karar vermek için en uygun eylem şekli, verilen duruma en uygun stratejiyi seçmektir (Hoy ve Miskel, 2010, s.336). Bu bağlamda, yöneticinin uzmanlık düzeyi, yönetim deneyimi ve olay ve kişi analizi yeteneği çok önemlidir.

Hedeflere ulaşma yolunda kaçınılmaz olarak yönetim sorunları ve kazalar olacaktır. Okulda yönetim sorumluluklarını üstlenen müdürler ile öğretim sürecini yürüten öğretmenler arasındaki sorunlar çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir ve bunun taraflarca nasıl anlaşıldığı ve görüldüğü çok önemlidir. Bu çalışmanın amacı, okul müdürleri ve öğretmenler arasında var olan sorun türlerini ve bu sorunları çözmeye çalışırken yaptıkları eylemleri belirlemektir.

SONUÇ

Okullarda görev yapan müdürler insan kaynakları yönetimi stratejisini iyi kullanmalıdır. Bununla birlikte, yöneticiler bunu başarmak için kişisel olarak kendilerini geliştirmeli ve liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Bu stratejinin etkin bir şekilde uygulanması, yöneticilerin örgütsel hedeflerde, yüksek düzeyde eğitim ve kültürel gelişimlerinde, geniş bir bakış açısına ve teknolojik değişikliklere ayak uyduran bir ortama erişim konusunda uzmanlaşmış bir anlayışa sahip olmalarını gerektirir.

Okuldaki tüm kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmanın yollarını aramak oldukça önem arz etmektedir. Araştırmanın bulguları, geleneksel yönetim tarzının okuldaki kaynakların verimli kullanımını büyük ölçüde garanti etmediğini göstermektedir. Sonuç olarak, şimdi yönetim yapısını ve görevlerini yeniden yapılandırmak gerekiyor.

Kuruluşların insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevleri arasında çalışana yönelik işlevler (eğitim ve geliştirme, planlama, çalışanları bulma ve işe alma, performans değerlendirme, güvence ve sosyal yardım, ödül ve tazminat,

çalışan güvenliği ve sağlığı ve eğitimi) ve kuruluşa yönelik işlevler (çevre ile ilişkiler kurma ve örgütsel düzenlemelerin yapılması) gelmektedir. Buna benzer şekilde, eğitim kurumlarındaki mevcut İKY rolleri çalışan (personel), organizasyonla ilgili (organizasyonel gelişim ve çevre işleri) ve çalışan için (eğitim, gelişim, planlama, değerlendirme, ödül, çalışan güvenliği ve sağlığı, tazminat, kariyer planlaması ve kişisel geliştirme). Planlama, eğitim, öğretim ve gelişim, personel seçme ve yerleştirme, değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma, personel sağlığı ve güvenliği, ücret, kariyer gelişimi, oryantasyon ve eğitim işlevleri kurumlarda yürütülmektedir.

Eğitim kurumlarında İKY fonksiyonlarının uygulanmasını engelleyen nedenler: Planlama fonksiyonunda siyasi faktörlerin ihtiyaçların önüne geçmesi, merkezi planların dışına çıkılamaması, yöneticilerin planlama konusunda yetersiz olması; Çalışan seçme ve kadrolama fonksiyonundaki uygulamaların merkezileştirilmesi, KPSS ile belirlenmesi, saha dışı istihdam; Eğitim öğretim ve gelişimde sürekli eğitim merkezi olarak verilmekte ve sınırlı bir kitleye ulaşmakta, yeterli kaynak yaratılamamakta; Bunun nedeni, değerlendirme fonksiyonu kapsamında performans değerlendirme sistem ve standartlarının geliştirilmemiş olmasıdır.

Bu alanda uzman eksikliği, terfi, maaş, diploma, terfi standartlarının bulunmaması, yüksek lisans ve doktora derecelerinin eğitim çalışanlarına fayda sağlamaması; Ödüllendirme fonksiyonunda başarılı personelin başarısız personele üstünlük sağladığı bir sistemin bulunmaması; Okulların çevre ile ilişkilerde dernek ve birliklerle aracılık işlevini tam olarak sağlayamaması ve üniversitelerin ihtiyaca uygun öğretmen yetiştirememesi; Ücretlendirme fonksiyonunda iş tazminatının olmaması, memnuniyetsizlik ve performans dayalı ücretlendirmenin olmaması; Çalışan sağlığı ve güvenliği açısından bu durum, veli ve öğrencilerin yönetici ve öğretmenlere yönelik sözlü ve fiili saldırılarına karşı Milli Eğitim Bakanlığı'nın aldığı tedbirlerin yetersizliğiyle ilgilidir.

ÖNERİLER

Okul yöneticileri; öğretmenler, politika yapımcılar, ebeveynler, denetçiler, akademisyenler ve valiler İKY işlevinin uygulanması, ödüllendirme, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, eğitim, yetiştirme, seçme, yerleştirme ve ücret planlama sürecine dâhil edilmelidir.

Karardan etkilenecek öğretmenler, okul müdürü seçimi karar alma sürecine dahil edilmelidir. Öğretmenlerin görüşleri okul yetkilileri tarafından dikkate alınmalıdır. Öğrencilerin yetiştirilmesi söz konusu olduğunda öğretmenin okuldaki en önemli insan kaynağı olduğu düşünülerek öğretmenlere mesleki gelişmelerine katkı sunacak çalışmalar hakkında okul yönetimi tarafından bilgi verilmelidir.

Mesleki kimlik bilgileriyle, öğretmenler bugünün değişimine ve geçişine uyum sağlayabilen tek kişilerdir. Okulun huzuru müdürler tarafından sağlanmaktadır. Sınıfta sakin olan öğretmenin ancak kişisel olarak üst düzeyde performans göstermesi beklenebilir. Okul yöneticileri adil ve açık değerlendirmeler yapmalıdır. Eğitimcilerin mağdur olmasını önlemek için okul müdürleri kendi çalışmalarını zamanında ve doğru bir şekilde tamamlamalıdır.

Öğretmenler, okul yöneticileri tarafından verimli ve özgürce iletişim kurulmalıdır. Okul müdürleri okulun amaçları tüm personel tarafından benimsetmelidir. Öğretmenlerin çalışmaları okul yöneticileri tarafından izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Eğitimciler ihtiyaçlarını belirleyerek mesleki gelişimlerinde yardımcı olunmalıdır. Okul yöneticileri, ihtiyaç duyulan alanlarda öğretmen yetiştirmeye yönelik seminer ve kurslar düzenleyerek öğretmenlerin tam katılımını sağlayabilmelidir. Öğretmenler etkinliklere katılmaya zorlanmamalı, aksine öğretmenlerin bu etkinliklere katılması teşvik edilmelidir. Okul yöneticilerinin ihtiyaç duydukları alanlarda hizmet içi eğitimler planlayabilmeleri için üniversitelerle birlikte çalışmaları gerekmektedir. Okul müdürü, öğretmenlerin moralini yükseltmek için etkinlikler düzenlemelidir. Okul müdürleri, yetersiz hissettikleri alanlarda değişik yollarla (kurs, seminer, panel, kongre) kendilerini geliştirmelidir. Okul müdürleri bu nedenle eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim almalıdır.

Okul yöneticileri, çağdaş bir yönetim stratejisi olan insan kaynakları yönetimini okul düzeyinde uygulayacak donanımına sahip olmalıdır. Bu amaca ulaşmak için okul müdürleri, hizmet süreleri öncesinde ve sırasında eğitim yönetimi ile ilgili seminerler, kurslar ve yayınlar yoluyla eğitim almalıdır. Okul müdürlerini görevlendirme yaparken, eğitim yönetiminde kaliteyi ve etkinliği sağlamak için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olmaları bir ön koşul olmalıdır. Müdür yardımcılarının hizmet puanı, sicil ve görev süreleri ile birlikte okul idaresine görevlendirilmelerinde kişisel gelişimleri de dikkate alınması gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin hem hizmet öncesi hem de hizmet süresince yetiştirilmesinde Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasındaki ortak projelere öncelik verilmelidir. Okul müdürü tercihen öğretmenler tarafından sevilen, iyi bir iletişim tarzına sahip, gruplara onları takip etmeleri için ilham verme yeteneğine sahip, çağdaş yönetim fikirlerini özümsemiş ve gerçek liderlik niteliklerine sahip biri olmalıdır. Bu ve benzeri çalışmaların sonuçlarından yararlanılarak okul yönetiminde başarı sağlanabilmesi için ilkokul müdürlerinin eğitimi, atanması ve terfi çalışmaları yeniden düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aldemir, C. (1997). Örgüt Kuramı, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.
- Altınok, V. (2017). Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin İnsan Kaynağı Politikalarına İlişkin Görüşleri. Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 1-15. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cybd/issue/34554/381741>.
- Akçay, C. (1996). Okul Yönetimi, 72 Ofset Tesisleri, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2012). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Ekinoks.
- Bayrak, C. ve Terzi, Ç (2004). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Begley, P.T. (2004). In Pursuit of Authentic School Leadership Practice, In Educational Management, Major Themes In Education, 1, Edited by H. Tomlinson, 15-28, London: Routledge Falmer.
- Bingöl, D.(2006).İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Boyacı, A. (2012). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Servet Özdemir (Ed.) Ankara: Pegem Akademi.
- Budak, G. (1990). Kurumların Başarısında Yenilik Ve Yaratıcılık Faktörlerinin Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi "Çarşamba Konferansları", İzmir.
- Budak, G. ve G. Budak (2004). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (15.Baskı.) Ankara: PegemA Akademi.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Ege Eğitim Dergisi, 6 (1), 61-80.
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Çalışkan E. N.(2015). "Sağlık sektöründe personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş", 3.Sağlık Yönetimi Kongresi, 13-16 Nisan 2015.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 14 (1), 123-135.
- Çelikten, Mustafa (2001). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri, Eğitim ve Bilim, Cilt:26, Sayı:19.
- Demir, H., Alpugan, O., Oktav, M. ve Üner, N. (1997). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Doğan, M. (2002). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Dönmez, B. ve Sincar, M. (2008). Avrupa Birliği Sürecinde Yükselen Ağ Toplumu Ve Eğitim Yöneticileri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (24).
- Eren, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erkoç, Z. (2000). Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite, Human Resources, 4/2. Mart-Nisan.
- Erkut, H. (2000). Sistem Yönetimi, Yönetim Bilimleri Dizisi-4, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, S. (1984). Eğitimde Program Geliştirme, Beşinci Baskı, Ankara: Meteksan Ltd.
- Forrester, J. W. (1973). Principles of Systems, Wright-Allen Press. Inc., Cambridge
- Fullan, M. (2004). Moral Purpose and Change Agency, In Educational Management, Major Themes In Education, 1, Edited by H. Tomlinson, 60-70, London: Routledge Falmer.
- Glatter, R., & Kydd, L. (2003). Best Practice'in Educational Leadership and Management: Can We Identify It and Learn from It?. Educational management & administration, 31(3), 231-243. DOI: 10.1177/0263211X03031003002.
- Hesapçioğlu, M. (2006). Eğitim Kurumlarında Kalite Olgusu Ve Kalite Güvence Sistemleri, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 23, 143-160.

- Hodgkinson, C. (2004b). Conclusion: Tomorrow, and Tomorrow, and Tomorrow. A Post Modern Purview, In Educational Management, Major Themes In Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. / Sos. Bil. D. 11(2) (2012):349-368.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama. (Çeviri Editörü Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kağnıcıoğlu, D. (2001). İnsan kaynakları yönetimi ve değişen endüstri ilişkileri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000-2001, 15.
- Karasar, N. (2006). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel.
- Karlı, M. D. (2004). Yönetimsel etkililik. Ankara: PegemA Akademi.
- Kaya, Y. K. (1999). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Bilim Yayıncılık, Ankara, s.43.
- Koçer, M. (1970). İşletme Yönetimi ve Organizasyon Fonksiyonu, Güven Matbaası, Ankara.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Mandell, S. L., Cowen, S. S. ve Miller, R. L. (1981). Introduction to Business: Concepts and Applications, West Publishing Cooperation.
- Oktay, F. (1992). Hizmet Üreten İşletmelerde Sistem Analizi Çalışmaları ve Bir Örnek Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve onlarda Gözlenen Davranışlar, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4 (4), 411-433.
- Özoğlu, M. (2010). Türkiye'de öğretmen yetiştirme sisteminin sorunları. Seta Analiz, 17 (26), 131-155.
- Pegels, C. (1976). System Analysis For Production Operations, Gordon And Breach Science Pub., New York.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 1. Baskı, Bursa, s.2.
- Stead, R. D. vd. (1984). Business: Its Nature And Environment, An Introduction, Tenth Edition.
- Şarman, S. (1992). Endüstriyel Sistem Analizleri, Doğruluk Matbaacılık, İzmir.
- Şişman, M. (2011). Öğretim Liderliği. (3.Baskı.) Pegem Akademi, Ankara.
- Taylor, F. W. (2005). Bilimsel Yönetimin İlkeleri, Çev. H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara.
- Taymaz, H. (2000). Okul Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Taymaz, H. (2007). Okul yönetimi (8. Baskı), Ankara: Pegem.
- Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Dergisi, Cilt:19 Sayı:2, ss. 75-100.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, İstanbul.
- Ünal, S. (2000). Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi, Millî Eğitim Dergisi, Sayı:146.
- Ünnü N. A. & Keçecioglu, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminden "stratejik" insan kaynaklarına dönüşüm. Ege Akademik Bakış. Ekonomi, işletme, Uluslararası ve Siyaset Bilimi Dergisi.
- Yenisu, E., Şahin, F. & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (18), 514-527. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbider/issue/48571/616909>.
- Yılmaz, A. & Eroğlu, C. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi.