



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEMA YAĞCIOĞLU

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ADİL ÇORUK**

ÇANAKKALE – 2024



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEMA YAĞCIOĞLU

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. ADİL ÇORUK

ÇANAKKALE – 2024

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Sema YAĞCIOĞLU tarafından Doç. Dr. Adil ÇORUK yönetiminde hazırlanan ve 22/01/2024 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan **“Okul Yöneticilerinin Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”** başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Doç. Dr. Adil ÇORUK

(Danışman)

Doç. Dr. Levent VURAL

Dr. Öğr. Üyesi Halime ÖZTÜRK ÇALIKOĞLU

.....

.....

.....

Tez No

:

Tez Savunma Tarihi

: 22/01/2024

.....

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL

Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Sema YAĞCIOĞLU

22/01/2024

TEŞEKKÜR

Tezimin yazım süreci boyunca daima desteğini ve bilgi birikimini benden esirgemeyen, pozitif iletişimi ve bakış açısı ile beni her seferinde cesaretlendiren saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Adil ÇORUK’a, bu zorlu süreçte bana hep inanan ve sorgulamadan yanımda olan değerli eşim Özgür YAĞCIOĞLU’na, çalışma süresince farkında olmadan bana destek veren güzel gözlü kızım Öykü’me sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sema YAĞCIOĞLU
Çanakkale, Ocak/2024

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Sema YAĞCIOĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Adil ÇORUK

22/01/2024,92

Bu araştırmanın amacı, MEB'e bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimindeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini ele almaktır. Öğretmenlerin bulundukları okul türü ve kişisel özelliklerine göre düşüncelerinin anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını incelemek çalışmanın hedeflediği diğer bir amaçtır.

Araştırma tarama modeline uygun olarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2022-2023 eğitim-öğretim yılı içerisinde İzmir ili ve ilçelerinde bulunan çeşitli özelliklerdeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, tarafsız bir örneklem seçmek adına 'küme örnekleme' tekniği kullanılmıştır. Amaç seçkisiz bir şekilde ulaşılan gruplar aracılığıyla örneklemin yapılmasıdır (Özen ve Gül, 2007). Ölçek, toplam 513 okula ulaştırılmıştır ve 561 öğretmen gönüllü olmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Karaca'nın (2009) geliştirdiği, 23 maddelik "Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi" kullanılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen verilerin tümü uygun istatistik programı (SPSS27.0) ile analiz edilmiş ve analiz yapılırken; yüzde, ortalama, t-testi, frekans, standart sapma, One-WayANOVA, Pearson korelasyon, Man Whitney-U, Kruskal Wallis-H, Post-hoc LSD ve Post-hoc Tamhane's T2 analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri üzerine algılarının orta seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin çalıştığı kurum değişkeni (ilkokul, ortaokul ve lise)yönünden algılarında da anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliliği konusunda orta düzeyde algıya sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle okul yöneticilerinin işe alımdan itibaren insan kaynakları yönetimine uygun kriterlerde seçilip geliştirilmesi konusunda özen gösterilmesi gerektiği düşünülmektedir. Yöneticilerin işe alım sonrasında eğitim ve denetimlerinin düzenli sağlanması süreç içerisinde insan kaynakları ile yönetici arasındaki bağların kuvvetlenmesini ve kurumların pozitif anlamda gelişim göstermesini sağlayacaktır. Ayrıca araştırma sonucunda lise öğretmenlerinin algılarında farklılıklar olduğu görülmesi nedeniyle farklılıkların giderilmesi adına kurumlar arası maddi-manevi anlamda eşit, adil ve tarafsız bir bakış açısı geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları, Yeterlilik, Örgütsel İklim, Güdöleme

ABSTRACT

TEACHERS' OPINIONS ON THE COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN EDUCATION

Sema YAĞCIOĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Educational Master's Thesis

Advisor: Assoc. Prof. Adil ÇORUK

01/22/2024,92

The purpose of this study is to examine the opinions of the teachers about the competencies of school administrators in human resources management working in primary, secondary and high schools affiliated to the Ministry of Education. Another aim of the study is to examine whether the teachers' opinions create a meaningful difference depending on the type of school they are in and their personal characteristics.

The research was conducted in accordance with the survey model. The population of the research consists of teachers working in schools of various characteristics in Izmir province and its districts in the 2022-2023 academic year. In the research, 'cluster sampling' technique was used to select an unbiased sample. The aim is to make samples through randomly reached groups (Özen and Gül, 2007). The scale was delivered to a total 513 schools and 561 teachers participated voluntarily. The 23-item "Managers' Human Resources Management Competencies Survey" developed by Karaca (2009) was used as a data collection tool in the research. All data obtained at the end of the research were analyzed with the appropriate statistical program (SPSS27.0) and while analyzing; percentage, mean, t-test, frequency, Standard deviation, One-WayANOVA, Pearson correlation, Man Whitney-U, Kruskal Wallis-H, Post-Hoc LSD and Post-Hoc Tamhane's T' analyzes were used.

As a result of the research, it is seen that teachers' perceptions of school administrators' human resource management competencies are at a medium level. In addition, it was determined that there was a significant difference in teachers' perceptions in terms of the variable of the institution they work in (primary school, secondary school and high school).

As a result of the study, it was seen that teachers had a moderate level of perception about the competence of school administrators. For this reason, it is thought that care should be taken to select and develop school administrators in accordance with the criteria appropriate to human resources management, starting from recruitment. Providing regular training and supervision of managers after recruitment will strengthen the ties between human resources and managers and ensure positive development of institutions. In addition, as it was observed that there were differences in the perceptions of high school teachers as a result of the research, it is thought that an equal, fair and impartial perspective should be developed between institutions in material and moral terms in order to eliminate the differences.

KeyWords: Human Resources Management, Human Resources, Competence, Organizational Climate, Motivation

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.2.1. Alt Problemler.....	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Araştırmanın Varsayımlar.....	5
1.7. Tanımlar.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

7

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	8
2.3. Personel Yönetimi.....	12
2.4. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	12
2.5. İnsan Kaynakları Yönetimin İşlevleri.....	14
2.5.1 İstihdam (Kadrolama) İşlevi.....	14
2.5.2 Geliştirme İşlevi.....	16

2.5.3	Ücretlendirme İşlevi.....	18
2.5.4	Bütünleştirme İşlevi.....	20
2.6	İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	21
2.6.1	İç Faktörler.....	22
2.6.2	Dış Faktörler.....	23
2.7	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi.....	26
2.7.1	Yeşil İnsan Kaynaklarının Önemi.....	27
2.7.2	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları.....	28
2.7.3	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Dezavantajları.....	29
2.7.4	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim.....	30
2.8	Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	31
2.9	Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	32
2.9.1	Verimlilik.....	32
2.9.2	İş Yaşamının Kalitesi.....	33
2.9.3	Hukuksal Uyum.....	33
2.9.4	Rekabet Avantajı Kazanmak.....	33
2.9.5	İşgücünün Uyum Yeteneği.....	34
2.10	Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı İlkeler.....	34
2.10.1	Liyakat İlkesi.....	34
2.10.2	Kariyer İlkesi.....	35
2.10.3	Eşitlik İlkesi.....	35
2.10.4	Güvence İlkesi.....	36
2.10.5	Tarafsızlık İlkesi.....	36
2.11	Türk Eğitim Sisteminde İnsan Kaynakları Örgütlenmesi.....	37
2.12	Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	37
2.12.1	Eğitimde İnsan Kaynağı Planlaması.....	38
2.12.2	İnsan Kaynağı Tedarik ve Seçimi.....	39
2.12.3	İnsan Kaynağı Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	41
2.12.4	Eğitim Personelinin Ödüllendirilmesi.....	42
2.12.5	Devlet Memurları Kanunu’nda ve Özel Mevzuatta Sıralanan Disiplin Cezaları.....	43
2.13	Eğitim Personelini Güdöleme ve Psikolojik Sözleşme.....	44
2.13.1	İçerik Kuramları.....	44
2.13.2	Süreç Kuramları.....	44
2.14	İlgili Araştırmalar.....	45

2.14.1	Yurtiçi Araştırmaları.....	45
2.14.2	Yurtdışı Araştırmaları.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL YÖNTEM		50
3.1.	Araştırmanın Modeli.....	50
3.2	Evren.....	50
3.3.	Örnekleme.....	50
3.4.	Veri Toplama Araçları.....	52
3.5.	Verilerin Toplanması.....	55
3.6	Verilerin Analizi.....	55
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		57
ARAŞTIRMA BULGULARI		
4.1.	Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	58
4.2.	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	59
4.3	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	59
4.4	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	60
4.4.1	Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular.....	60
4.4.2	Yaş Değişkenine Ait Bulgular.....	62
4.4.3	Medeni Durum Değişkenine Ait Bulgular.....	63
4.4.4	Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular.....	64
4.4.5	Hizmet Yılı Değişkenine Ait Bulgular.....	65
4.5	Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	67
4.5.1	Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular.....	67
4.5.2	Yaş Değişkenine Ait Bulgular.....	68
4.5.3	Medeni Durum Değişkenine Ait Bulgular.....	70
4.5.4	Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular.....	70
4.5.5	Hizmet Yılı Değişkenine Ait Bulgular.....	71
4.6	Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	73
4.6.1	Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular.....	73
4.6.2	Yaş Değişkenine Ait Bulgular.....	74
4.6.3	Medeni Durum Değişkenine Ait Bulgular.....	76

4.6.4	Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular.....	77
4.6.5	Hizmet Yılı Değişkenine Ait Bulgular.....	77
4.7	Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	79

BEŞİNCİ BÖLÜM		81
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER		

5.1.	Sonuç ve Tartışma.....	81
5.2.	Öneriler.....	84
KAYNAKÇA.....		87
EKLER.....		I
EK 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....		II
EK 2. ÖLÇEK.....		III
EK 3. ETİK KURUL.....		IV
EK 4. İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZNİ.....		V
EK 5. ÖLÇEK İZİNLERİ.....		VI
ÖZGEÇMİŞ.....		VII

SİMGELER VE KISALTMALAR

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
PY	Personel Yönetimi
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
YİKY	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
YKİ	Yeni Kamu İşletmeciliği
DMK	Devlet Memurları Kanunu
TDK	Türk Dil Kurumu
İKGM	İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
ÖYGGM	Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü
ÖBA	Öğretmen Bilişim Ağı
DYS	Doküman Yönetim Sistemi
N	Frekans Dağılımı
$\bar{X}$	Aritmetik Ortalama
S	Standart Sapma

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihteki Konuları	11
Tablo 2	Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	13
Tablo 3	İnsan Kaynaklarını Etkileyen Faktörler	22
Tablo 4	Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	51
Tablo 5	Anket Maddelerinin Boyutlara Dağılımı	53
Tablo 6	İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 7	Anket Maddelerinin Boyutlara Göre Dağılımı ve Güvenirlik Sonuçları	55
Tablo 8	4.5.6. Alt Problemlerde Kullanılan Parametrik ve Non-Parametrik Testler.	56
Tablo 9	İlkokul Öğretmenlerinin Yöneticilerin İKY Yeterliliklerine İlişkin Algıları	57
Tablo 10	Ortaokul Öğretmenlerinin Yöneticilerin İKY Yeterliliklerine İlişkin Algıları	58
Tablo 11	Lise Öğretmenlerinin Yöneticilerin İKY Yeterliliklerine İlişkin Algıları	59
Tablo 12	İlkokul Öğretmenlerinin İKY Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	60
Tablo 13	İlkokul Öğretmenlerinin İKY Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	60
Tablo 14	İlkokul Öğretmenlerinin İKY Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi	61
Tablo 15	İlkokul Öğretmenlerinin İKY Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi	63
Tablo 16	İlkokul Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi	64
Tablo 17	İlkokul Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi	65
Tablo 18	İlkokul Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından İncelenmesi	66

Tablo 19	Ortaokul Öğretmenlerinin İKY Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	67
Tablo 20	Ortaokul Öğretmenlerinin İKY Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	68
Tablo 21	Ortaokul Öğretmenlerinin İKY Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi	68
Tablo 22	Ortaokul Öğretmenlerinin İKY Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi	69
Tablo 23	Ortaokul Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi	70
Tablo 24	Ortaokul Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi	71
Tablo 25	Ortaokul Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından İncelenmesi	72
Tablo 26	Lise Öğretmenlerinin İKY Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	73
Tablo 27	Lise Öğretmenlerinin İKY Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	74
Tablo 28	Lise Öğretmenlerinin İKY Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi	75
Tablo 29	Lise Öğretmenlerinin İKY Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi	75
Tablo 30	Lise Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi	76
Tablo 31	Lise Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi	77
Tablo 32	Lise Öğretmenlerinin İKY ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından İncelenmesi	78
Tablo 33	Yöneticilerin İKY Yeterliliklerine İlişkin Algılarının Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından İncelenmesi	79

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	14
Şekil 2	İnsan Kaynağı Sağlama Süreci	39



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler belirtilmiş, amaç ve önem vurgulanmış, sınırlılıklar ile varsayımlar üzerinde durulmuş ve tanımlara değinilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Yaşam içerisinde çeşitli nedenlerle üstün varlık olarak görülen insan, pek çok açıdan desteğe, teşvike ve işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. Bu alanlardan biri de çalışma alanıdır ve eğitim alanı da yeni bireyler yetiştirmek adına ciddi bir değer arz etmektedir. Eğitim kurumunun içerisinde bulunan birey eninde sonunda toplumu etkileyen bir varlıktır, bu varlığa eğitim veren öğretmenlerin işlerini eksiksiz yapabilmesi ve bu sırada da kendi maddi ve manevi yaşamını idame edebilmesi çalıştığı kurum ile bağlantılı bir sonuçtur. Eksik dinlenme ve eksik beslenme sonucu fiziksel anlamda güçsüz hissetmenin yanı sıra manevi gelişim (eğitim, sosyal vb. alanlarda) ihtiyacı da giderilmemiş bir birey, karşısındaki kişi veya kuruma da eksik dönütler verecektir.

Ayrıca, bütün ihtiyaçları karşılanmış bireyde mutsuz görülebilmektedir. Bunun da nedeni yaşam içerisindeki haz alma duygusunu kamçılacak bir işbirliği ve çalışma ortamının yaratılamamış olmasıdır. Genel anlamda ülkemizde insan kaynakları yönetimi özel kurumlarda ve şirketlerde etkin bir şekilde kullanılırken devlet kurumlarına bakıldığında hala bu sistemin yerleşmediği görülmektedir. Özellikle devlet okullarında süregelen bu yaklaşımın kırılma noktası yine insan kaynaklarından geçmektedir. Öğretmenlerin kendilerini gelişime ve işbirlikçi bir çalışmaya teşvik edecek ortamlara ihtiyacı vardır. Ülkemizde, öğretmenlerin kendini geliştirip kalıplaşmış rollerden sıyrılmalarını destekleyen çalışmalar yapılmaya başlanmış olsa da yeterli görülmemektedir. Sistem, kurumu en üst kademedен itibaren ‘verimlilik’ esası üzerine şekillendirmelidir ve öğretmenin ilk günkü idealist ve istekli tavrını destekleyip koruyacak şekilde ilerlemelidir.

Günümüzde, içerisinde etki-tepki unsurunun ağır bastığı bu kurumda insan kaynaklarının yeterince önemsenmesi adına, geleneksel insan kaynakları yönetimi dışına

çıkılarak nitelikli iş gücünü işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, mesleki gelişim, sağlık-koruma, gelecek güvencesi ve güdüleme gibi alanları da kapsayan bir insan kaynakları yönetimi bakış açısına ihtiyaç duyulmaktadır (Mercin, 2005). Bu noktada, üst düzeyde başlayan bir değişim ağı sonucunda okullarda bulunan okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Öğretmenle işbirliği içerisinde, tarafsız, adil ve teşvik edici yöneticiler ile işbirliği içerisinde daha verimli bir iş süreci gerçekleşecektir. Bireylerin hayatlarında yaşadıkları her anı ve olay şekillenmeleri için birer iz bırakır ve bu izler ilerleyen yıllarda tamiri olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle bu denli önemli olan insan yetiştirmek, nitelikli, yeniliğe açık, liyakat sahibi insanların yönetiminde gerçekleşmektedir. Okulların niteliği artıkça içinde büyüyen yeni neslin de niteliği artacaktır. Bu da insan kaynakları yönetimi anlayışının devlet kurumlarında liyakatli bir şekilde yürütülmesi ile başarılabilecek bir olgudur. Buradan hareketle, bu çalışmanın problem durumunu devlet okullarındaki okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi konusunda yetersiz kaldığı oluşturmaktadır.

Literatür taraması sonucunda, Argon (2001), Türkmen (2008), Karaca (2009), Baştürk (2015), Gök (2019), Pusvitasari (2021) gibi çalışmalarda genellikle tek bir kademe üzerinden araştırma yapıldığı görülmektedir. Aksine çalışmalarda bütün kademeleri içeren araştırmalar daha fazla yapıldığında genel anlamda İKY'ye duyulan gerçek ihtiyaç düzeyi belirlenebilecektir. Buradaki amaç da araştırmayı ilkökul, ortaokul ve liselerde yaparak kademeler arası ilişki ve farklılıkları ortaya koyabilmektir. Bu doğrultuda yapılan araştırma ile sonraki çalışmalara ve araştırmalara fayda sağlayabilmek amaçlanmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin eğitimde insan kaynakları yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

1.2.1. Alt Problemler

- 1- İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?

- 2- Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3- Liselerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4- İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Yaşlarına,
 - c. Medeni Durumlarına,
 - d. Eğitim Durumlarına,
 - e. Hizmet Yıllarına göre anlamlı bir fark var mıdır?
- 5- Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Yaşlarına,
 - c. Medeni Durumlarına,
 - d. Eğitim Durumlarına,
 - e. Hizmet Yıllarına göre anlamlı bir fark var mıdır?
- 6- Liselerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Yaşlarına,
 - c. Medeni Durumlarına,
 - d. Eğitim Durumlarına,
 - e. Hizmet Yıllarına göre anlamlı bir fark var mıdır?
- 7- İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, İzmir'deki, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin eğitimde insan kaynakları yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları incelenerek, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine

bakılmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetiminin okullardaki modeli olan okul yöneticilerinin, insan kaynakları yönetimindeki yeterlilikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırma ile öğretmenlerden alınan bilgiler ışığında okullarda insan kaynakları yönetimine ne derecede ihtiyaç duyulduğu ve yöneticilerin bu konuya ne kadar hâkim oldukları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırma ile ilkokul, ortaokul ve lise kademelerindeki öğretmenlerin görüşleri ayrı ayrı incelenerek bu kademeler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmektedir. Burada da amaç kademeler arasında öğretmenlerin algıları arasında bir fark olup olmadığını ve öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet yılı bağımsız değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini ortaya koyabilmektir. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı, devlet okullarındaki okul yöneticilerinin eğitimde insan kaynakları yönetimi alanında yeterli olup olmadıkları konusunda öğretmenlerin görüşlerini almaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Her geçen gün biraz daha gelişen ve değişen dünyada yenilikçi ve farklı düşünen bireylere ulaşabilmek adına, değişime öncelikle bireylerin eğitim-öğretim aldığı okullardan başlamak gerekmektedir. Adeta bir ağacın köklerini sular gibi, hava ve günışığı ihtiyacını giderir gibi eğitim örgütlerinin de gelişen dünyaya ayak uydurması adına ilgiye ve desteğe ihtiyacı vardır. Bu yolculukta en önemli unsur insan kaynakları yönetimi olacaktır zira kurumların ve örgütlerin belli bir işleyiş ve düzene gereksinimi bulunmaktadır.

Günümüzde, klasik yönetim anlayışı bir kenara bırakılmıştır. Bunun yerini insan kaynakları yönetimi devralmış ve hatta bu alan daha da gelişmiştir. Toplum hızla değişirken okul yöneticilerinin de bu değişime ayak uydurması zaruri olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin özünde değişimin varlığının olduğunu kabul edersek okullardaki insan kaynakları yönetimi bölümünde bulunan okul müdür ve müdür yardımcılarının da gelişime ve değişime açık bireylerden seçilmesi gerekmektedir. İdarecilerin görevi yalnızca istedik davranışı ortaya koyabilmek değildir, ‘Arzulanan sonuca ulaşılırken harcanan enerji ne yöndedir, çalışanlar mutlu mudur, kendilerini bulundukları kuruma ait hissetmekte midirler?’ sorulması elzem olan sorulardır. Ayrıca okul içerisinde adalet bilinci gelişmiş bir idarecinin bulunması demek okuldaki çalışma atmosferinin pozitif olacağı anlamına gelmektedir. Adaletli ve tarafsız bir kurumda çalıştığını bilen öğretmen

okulda kendisini daha güvende hissedecektir, yaptığı ve yapacağı davranışlardan kendisinin sorumlu olduğunun bilincinde hareket edecektir ve çalışma arkadaşları ile aralarında olumlu bir işbirlikçi ortam oluşacaktır. Bu olumlu ortam öğrencilerin, motivasyonu ve enerjisi yüksek öğretmenlere olan ihtiyacını karşılayabilecektir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın nihai amacı nitelikli gelecek nesiller yetiştirmektir. Bunun için de okul adındaki örgütlerde görevli okul müdürleri görevlendirilmiştir ve okul müdürlerinin örgütte pozitif bir çalışma ortamı yaratabilmesi, adil, tarafsız, işbirliğine açık ve güdüleyici olabilmesi ile doğru orantılıdır. Yaratılan kaliteli iş ortamı bizlere MEB'in amaçladığı gibi nitelikli bireyler sunacaktır. Zira çalışanları ile bağ kurabilmiş, onları örgütleyebilen, onların şimdi ve gelecekteki ihtiyaçlarını düşünüp bunlar için çözümler arayan bir idareci mutlu öğretmenler görebilecektir (Türkmen, 2008).

Bu noktada, gelişmekte ve değişmekte olan eğitim alanında ortaya çıkacak problemler ile İKY ışığında daha hızlı ve ilerlemeci bir bakış açısı ile çözüm aramak gerekmektedir. Bugün sistemli ve pozitif yöntemler ile yönetilen kurumlardaki öğretmenler mutlu bireyler yetiştirerek gelecekte başarılı bir toplum inşa edilecektir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1- Yapılan araştırma İzmir il merkezinde ve merkeze bağlı olan toplam 30 ilçede temel eğitim devlet kurumlarında görevli, ilkokul, ortaokul ve liselerdeki öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2- Araştırma problemine ait verilerin toplanması araştırmada kullanılan ölçme araçlarıyla sınırlıdır.
- 3- Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, öğretmenler tarafından ölçme araçlarına verilen yanıtlarla sınırlıdır.
- 4- Araştırma verileri 2023 yılının Mart-Mayıs ayları arasında toplanmıştır.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur:

- 1- Araştırmada kullanılan "Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi" araştırma verilerini elde etmeye uygundur.
- 2- Araştırmaya katılan katılımcılar, "Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi"ne samimiyetle ve dürüstlikle yanıt vermişlerdir.
- 3- Araştırmanın gerçekleştirildiği çalışma grubu nitelik ve nicelik olarak evreni temsil edebilmektedir.

1.7. Tanımlar

Yeterlilik: Bir işi yapabilme gücünü sağlayan özel bilgiye sahip olma durumu(Türk Dil Kurumu Sözlüğü).

İnsan Kaynakları: Örgütlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları çalışanların tümüdür.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olmak üzere, yasalara da uygun olarak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların hepsidir (Kaynak ve vd., 2000).

Örgütsel İklim: Bir örgütün genel psikolojisi veya işgörenlerce algılanış şekli olarak açıklanabilir (Can vd., 2016).

Liyakat: Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu, değer olarak tanımlanabilir (TDK, 2023).

Güdüleme: Bir davranışın ortaya çıkması için bireylerde oluşan bir etkidir. Kelimeye etimolojik olarak baktığımızda İngilizce'deki 'motivation' ve Latince'deki 'motive' kelimelerinden türemiştir (Çiçek, 2002).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi ve çevre yönetimi sistemi ile bağlantılı ilerleyen ve işgörenlerin yeteneklerinin gelişimi yanında, pozitif güdülenmelerini ve işe olan heveslerini de artırma girişimleridir (Benli, 2022).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütleri insanlar oluşturur ve bu örgütlerin arzulanan hedeflere ulaşabilmesi için insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Kendini gerçekleştirmek adına seçtiği işte üretmeye devam etmek isteyen insan ise saygı görmeyi ve takdir edilmeyi arzular. Canlı bir organizma olan insanın, hedef doğrultusunda hareket ederken doğru bir şekilde örgütlenmesi ve bütüncül ihtiyaçlarının da aynı ölçüde karşılanması gerekmektedir ki hem örgüt amacına ulaşabilsin hem de işgören beklenen verimi aktarabilsin. Bu doğrultuda, örgütteki tüm fonksiyonların işlev kazanması ve süreklilik arz etmesi adına insan kaynakları yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), belirli yasalar çerçevesinde bulunduğu örgüte ve topluma yararlı olacak şekilde aktif bir yönetimi sağlayan fonksiyonların bütünüdür (Kaynak ve Adal, 2000). Maddesi insan olan bu yapıda en iyi verimi almak adına İKY, örgütün insan kaynakları (İK) ihtiyacını inceler, eksikleri tanımlayıp bu eksikler doğrultusunda ve örgütün amaçlarını hedef alarak bir çalışma ortamı sağlar. Bununla da kalmayıp kariyer planlaması ve yeni yöneticileri devreye sokup onların alanda ilerlemesini sağlama hizmetini de İKY devralmıştır (Öge ve Karasoy, 2016). İKY bu yaklaşımı ile fiziksel ve bilişsel anlamda varlığını ortaya koyan insanın, bulunduğu örgütte emeğini etkin ve verimli kullanılıp geleceğe dair yapıcı bir devamlılık da sağlamış olmaktadır.

Can ve diğerlerinin (2016) belirtmiş olduğu üzere, İKY sürecini aşağıdaki gibi 4 ana nitelik üzerinden incelenebilir:

1. Süreç: Yönetim sürecini, karşılıklı olarak iletişim halinde olan ve birbirini etkileyen fonksiyon ve işlerin tamamı diye tanımlayabiliriz.
2. Amaç: Tüm örgütlerin bir hedefi, ulaşmayı arzuladığı bir sonuç vardır. Yönetimin de bu amaca ulaşmada etkili ve başarılı olması beklenir. Zira her kurum bir hedef ışığında var olmaktadır.

3. Kaynaklar: Yönetim, onu hedefe götürecek beşeri ve maddi tüm kaynakları kullanmalıdır ki başarıya ulaşabilsin.
4. Yapı: Belli bir hiyerarşi içerisinde, içinde belirlenmiş sorumlulukların ve görevlerin yer aldığı resmi bir yapı bulunmaktadır.

Birey, tüm örgütlerde vazgeçilmez bir değere sahip olan bir unsurdur. İKY, reddedilemeyen bu gerçeklik doğrultusunda örgüt ve birey arasında önemli bir köprü oluşturur ve sürecin sağlıklı ilerlemesi için yeni yollar arayışına girmiştir, artık hedefe götüren farklı fikirlere ihtiyaç vardır (Aykaç, 1999). Sonunda, herhangi bir örgütte, hâlihazırda tüm ihtiyaçlar yerine getirilmiş olsa dahi işgören kendisini organizasyonun bir parçası hissedip bu yönde eylemlerini gerçekleştiriyor ise, o örgüt başarıya ulaşamayacaktır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, işten kaynaklanan problemlere çözüm aramanın yanı sıra işgören ilişkilerini de olumlu açıdan yönetebilecek bir süreç olduğu için farklılığını ortaya koymaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Varlık nedeni insan olan insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında net bir tarih belirtmek oldukça zordur. Zira geçmiş verilere bakıldığında, içinde insanın olduğu her örgütte İKY varlık bulmuştur. Zaman içerisinde, örgütlerin boyutu ve amaçları değişmiş, İKY'nin de alanı genişlemiştir.

Tarihte 1800'lü yıllara gidildiğinde çiftçiliğin süregeldiği küçük aile işletmeleri görülür ve burada süreç yaş bazında bir hiyerarşiyi, usta çırak ilişkisini karşımıza çıkarır. Tecrübeli olandan tecrübesiz olana aktarılan bir bilgi akışı bulunur. Örgütler ya kendi aile üyelerinden, ya da tanıdık veya çevredeki insanlardan oluşurdu. Bu yüzden de örgütten beklenti, yeme-içme ve barınma çerçevesinde sınırlı kalmıştı (Öge ve Karasoy, 2016).

Ancak zaman geçtikçe insan kaynakları yönetimi düşüncesinin gelişim ve değişim içerisinde olması beklendik bir sonuçtur. 18. yüzyılda İngiltere'de başlayıp daha sonra tüm dünyaya yayılan endüstri devrimi birçok alanda değişim yaratmıştır, bunlardan biri de kaçınılmaz olarak iş hayatıdır. İlk yıllarda makineleşmenin artması ile küçük atölyeler büyümüş ve fabrikalaşma başlamıştır, bunun sonucunda da işe alım, işten çıkarma, çeşitli kayıtları tutma gibi işleri yönetecek ve planlayacak kişilere ihtiyaç duyulmuştur

(Demirkaya, 2006). Sistem başlangıçta bir düzen içinde yürürken giderek büyüyen ve kalabalıklaşan fabrikalarda çalışanların kendi içinde ve işveren ile sıkıntılar yaşadığı görülmüştür. Artan sayıdaki işgöreni idare etmek zorlaşmıştır, yenilikler kaçınılmaz olmuştur.

Fabrikalarında çalışanları ile doğru teması kuramadığını gören ve işgörenlerin kendi aralarında da problem yaşadığını fark eden bazı fabrika sahipleri, Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü'nce önerilmiş ve sonrasında yaygınlaşmaya başlamış 'sosyal hizmet görevlisi' adı altında çalışan personellerden faydalanmaya başlamışlardır ve bu görevliler yönetim ile çalışan arasındaki bağı onarmak için adeta bir köprü görevini üstlenmişlerdir (Demirkaya, 2006). Bu sürecin takibinde, 19. Yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı, işverenlerin personel yönetimini bir meslek olarak görmelerini sağlamıştır. Artık bu kavram bir bölüm olarak fabrikalarda yerini bulmaya başlamıştır (Bingöl, 1997). Akımın kurucularından Frederick W.Taylor, işin bölümlere ayrılması, sistemli olma, işgören ile iş tanımı arasındaki uyum, doğru personel seçme, eğitim ve özendirici ücret vermek gibi önemli maddeleri ortaya atarak işyerindeki verimin ancak kurumlardaki profesyonel yöneticiler ile artırabileceğini iddia etmiştir (Koçel, 1989). I. Dünya Savaşına değin karşımıza insan kaynakları yönetimi terimi çıkmamış olsa da, bu dönem sonrasındaki gelişmelere bağlı olarak yerleşim yerlerinde ihtiyaç duyulan ürün fazlalığı ve kölelikten kurtulan bireylerin iş arama problemi ile bu kavram kendini göstermiştir.

Sanayi devriminin ardından hızla sanayileşen toplumda, fabrikalar büyümüş, üretim artmış ve çalışan sayısının artması ile onların bu hızlı akan sisteme ayak uydurmalarına yardımcı olma dürtüsü doğmuştur (Zencirkıran, 2005). Sanayi devriminin çıkardığı bu ilişki kurma mecburiyeti sonucu ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmek adına, bilimsel çözümler üretmek zaruri olmuştur (Özdemir, 2020). 1920 ile 1930 yılları arasında Hawthorne fabrikasında yapılan deneyler sonucunda ortaya beşeri ilişkiler yaklaşımı yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım ile kurumlardaki ilişkiler ve yönetim anlayışı daha hümanist bir bakış açısı kazanmıştır. Çalışana karşı tutum ve algının önemi artmış, çalışanın sergilediği verimin onun kurumdaki istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ile doğru orantılı olduğu düşüncesi can bulmuştur. Çalışanlar arasındaki kadın ve çocukların da hakları önemsenmeye başlanmış, sürecin getirisi olan sendikalaşma önem

kazanmıştır (Demirkaya, 2006). Böylece, işgörenin bilgi ve bilinçlilik düzeyi yükselmiş olup örgüt içerisinde bir çalışan olmanın ötesinde bir grup üyesi konumuna geçmiştir.

İkinci Dünya Savaşı ardından yaşanan gelişmeler ile fabrikalarda daha verimli ve kaliteli ürün elde etme isteği ortaya çıkmıştır, bu nedenle de işverenler çalışanından en yüksek verimi alma düşüncesi ile “işgören-çalışan eğitimi” kavramını personel bölümlerine eklemişlerdir (Demirkaya, 2006). Daha sonrasında 1940’lı yıllarda A.B.D.’de “personel yöneticisi” terimi kullanılmaya başlamıştır ve bu terim, eğitim, istihdam, değerlendirme, ücretlendirme, işveren-işgören ilişkisi, sigorta gibi konularda uzmanlığı barındırmaktadır (Aykaç, 1999). 1946’da ise İngiliz Çalışma Yönetimi Enstitüsü’nün adı ‘Personel Yönetimi Enstitüsü’ şeklinde değişime gitmiştir (Baysal, 1993). Bu gibi değişimlerin yaşanmasında sendikacılığın etkisi büyük olmuştur, zira sendikacılığın artması yönündeki engellerin giderek azalmaya başladığı da görülmektedir.

Süreç devam ederken, ekonomik bunalımların etkisinden kurtulmak adına devletin koruyucu politikalar üstlenmesi gerekmiştir. Bunlar; dolaylı yollardan üretime yönelik teşvik verme, faizleri düşürerek firmaların yatırım yapmalarını sağlama, üretim adına devlet yatırımlarında bulunma ve düşük faizli krediler verme gibi eylemlerdir. 1950’li ve 1960’lı yıllarda görülmektedir ki devletin etkisi gitgide artmıştır ve resmi ve özel kurumlarda bürokratik yönetim anlayışı hâkim olmuştur (Özdemir, 2014). Ancak 1970’li yıllarda yaşanan yeni ekonomik kriz ile daha önce alkışlanan bürokratikleşme ve işgörenlerin korunup geliştirilmesi politikası yetersiz ve sınırlı gelmeye başlamıştır. Küreselleşen ve hızla gelişen dünyada kurumlar yeni yönetim felsefelerini dile getirmeye başlamıştır.

1980’li yıllarda, birey-örgüt, örgüt-çevre uyumu kaçınılmaz olmuştur. İşverenin arzuladığı hedefe ulaşabilmesi için işgörenin ihtiyaçlarına cevap vermesinin zaruri olduğu artık yadsınamaz bir gerçek olmuştur (Geylan, 2007). Bununla birlikte, personel yönetimine göre daha geniş bir olgudan bahseden, odağında insan olan ve bireyden olabilecek en üst faydayı sağlamak hedefinde olan ‘insan kaynakları’ bölümü kurumlarda yerini almıştır (Akyüz, 2001). Sonrasında, 1990’lı yıllar ile işgören, fabrikalarda bir makine olmak yerine, küresel ekonomideki rekabet ortamında kurumları bir adım öne çıkaracak, hedefe götürecek bir kaynak olmuştur. İşletmelerin stratejileri ile insan kaynakları faaliyetleri, stratejik insan kaynakları başlığı altında bütünün içerisinde yol

almaya başlamıştır. Artık kurumlar istendik başarıya işgöreni sayesinde ulaşabilecektir (Koçak, 2015).

Ülkemizde İKY'nin geçmişi çok eskilere dayanmamaktadır. 9 Temmuz 1945'te çıkan Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu ile değişimler başlamış, 1980 yılına kadar yavaş seyreden bu süreç 80 sonrasında hızlanmıştır. 20. yüzyılın başlamasıyla beraber, uluslararası kurumlarla yapılan zaruri anlaşmalar ve insan kaynakları yönetimi felsefesini temel alan işletmelerin başarıları sayesinde hız ve önem kazanmıştır (Koçak, 2015). Uzun yıllar kendi çekirdek sisteminde yönetim oluşturan ve istihdam yaratmaya yanaşmayan kurumları, rekabet halinde bulunduğu işletmelerin başarısı teşvik etmiştir, daha çok kazanma arzusu ile stratejik bir insan kaynakları yönetimine adım atmıştır da diyebiliriz.

Tablo 1
İnsan kaynakları yönetiminin tarihteki konuları

Zaman Dilimi	Gündemdeki Konular	İşveren Bakış Açısı	Teknikler
1900 Öncesi	Üretim Teknolojileri	Çalışanlar önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-1910	İşçi Refahı	Çalışanlar güvenli koşullar ve fırsatlar ister.	Güvenlik Programları
1910-1930	Kişisel Farklılıklar	Çalışanların farklı yönleri dikkate alınmalıdır.	Psikolojik testler ve işçi danışmanlığı
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanlar arasında karşılıklı anlaşmazlık bulunmaktadır.	Çalışanlarla iletişim programları ve sendika karşıtı teknikler
1940-1960	İnsan İlişkileri	Çalışanlar iyi yönetilmelidir.	Yönetici, sağlık çalışmaları
1970-1980	Görev zorluğu ve çalışma hayatı kalitesi	Çalışanlar kendilerini zorlayacak ve uygun görevlere ihtiyaç duyarlar.	İş zenginleştirilmesi ve bütünleşmiş görev tanımları
1980-1990	Çalışanların yer değiştirmesi	Çalışanların rekabet, teknoloji ve ekonomi nedeniyle kaybettikleri işlerin yenilerine ihtiyaç duyarlar.	İş zenginleştirilmesi ve bütünleşmiş görev tanımları
1990-2000	Üretkenlik, kalite ve uyumluluk	Çalışanların iş ve iş dışı dengeye ihtiyacı vardır.	İşin, eğitimin, küreselleşmenin, farklılaşmanın bağlantılarını kurmak

Kaynak: Geylan, R. (2007: 141). *Genel işletme. İnsan kaynakları yönetimi*. TC. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.

2.3. Personel Yönetimi

Kurumlarda, personel yönetimi kavramı 1930’lu yıllarda çalışma hayatına giren bir kavramdır. İlk zamanlar kayıt tutmaktan öteye geçemeyen görevleri, 2. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan işgören temin etme sıkıntısı ile personel yönetiminin işlevi farklı boyutlara geçmiştir. Bunlar, kuruma yeni işgörenler alabilmek ve elbette onların devamlılığını sağlamaktır (Öke, 2016). Değişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalan kurumlar hem üretimi hem de verimi artırmak adına planlı ve hızlı bir yönetim anlayışına geçmek durumunda kalmıştır. Böylelikle, planlanmış bir yönetim şekli ve kurumun hedefleri doğrultusunda uyum içerisinde çalışacak personel seçimi sayesinde, kurum arzu ettiği hedeflere daha hızlı ulaşabilecektir.

Uzun yıllar kayıt tutma amacı ile varlığını sürdüren ve nihai amacı işgören değil kurumun hedefleri olan personel yönetimi, işgören ücreti, ekstra ödemeler, sigorta ödemeleri gibi maddi işlerin ve işgörenin izinli, raporlu veya gelmediği gün sayısının kayıtlarını tutardı. Bu bağlamda işgören maddi bir varlıktan öteye geçemiyordu. Sonrasında yaşanan ekonomik krizler, yeni teknolojik gelişmeler ile ihtiyaçların artması, küreselleşme ve bilimsel yenilikler ışığında personel yönetiminin artık yetersiz kalması, süreç içerisinde personel yönetiminin dönüşüm geçirmesine neden olmuştur.

2.4. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

1970 ile 1980 yılları arasında yaşanan bazı gelişmeler personel yönetiminde bir dönüşüme gitmeyi zorunlu kılmıştır. Dış dünyadaki çarpıcı gelişim ve değişim, diğer ülkelerin olumlu sonuçlanan yöntemlerinden ders çıkarma arzusu, hızla gelişen hizmet sektörü ve personel yönetiminin sayı ve yönetim konusunda yetersiz kalması bunlardan bazılarıdır.

Hâlihazırda personel yönetiminden kökten bir ayrıma sahip olmayan İKY’nin, bugünkü mevcudiyetine erişmesi süreç ve çaba gerektirmiştir. Önceleri çalışana ay sonu verilen ücreti hesaplamak adına, çalışan gün sayısının yanı sıra rapor ve izinleri hesaplayan, sigorta vb. konularda yapılması gereken işlemleri yapıp kayıtlar tutan bir kurumken, çalışanı, değişen, gelişen ve yenedünyaya uyum sağlaması gereken bir birey olarak görmeye başlamıştır (Yüksel, 2000).

Zaman içerisinde görülmüştür ki personelin geleneksel yönetimi ile küresel piyasaya ayak uydurmak, aynı zamanda sahip olunan işi geliştirip ilerletmek, mevcut

sistem ile başarıya ulaşamayacaktır, çünkü mevcut işgörenin varlığı hem nicelik hem de nitelik açısından kıymetlidir. Her gün yenilenen, değişen ve işini iç huzuru ile yapan personelin çalışma ortamına katkısı tartışılmazdır. Bu doğrultuda çeşitli alanlarda İKY bölümlerinin kullanılması doğal bir sonuç olmuştur (Dinçer ve Ünsar, 2015). İşgören sıradan bir alış-verişin aracı olmaktan çıkmış, karşılıklı memnuniyetin sağlanması gereken bir paydaş olmuştur.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde personel yönetiminin işgörenleri bir maliyet unsuru olarak tanımladığı insan kaynakları yönetiminin ise işgöreni geliştirilebilecek bir ürün olarak dikkate aldığı görülmektedir. Bunun yanında personel yönetiminde üst kademe olan kişilerden uzmanlık beklenirken, insan kaynakları yönetiminde ise bütün yöneticilerin işten ve işgörenden sorumlu olması beklenmektedir. Personel yönetimi geleneksel bakış açısı ile kayıt tutma işleri ile uğraşırken, insan kaynakları yönetimi stratejik planlar yaparak bütünün hayrına olacak yolları kullanmakla uğraşmaktadır. Personel yönetimi anlık başarılar ve amaçlanan hedeflere ulaşmakla yetinirken, insan kaynakları yönetimi süreç odaklı düşünmekte ve personelin gelişimini de önemseyerek küresel piyasadaki konumunu da düşünmektedir. Sonuç olarak, İKY'nin çalışanı sürece dâhil etmesi ile beraber başarının ve işbirliğinin olumlu yönde arttığı, çalışanın bir sayı değil bir varlık olarak görülmesinin örgüte karşı özveri ve bağlılık hissedene bireyi ortaya çıkardığı söylenebilir.

Tablo 2

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar

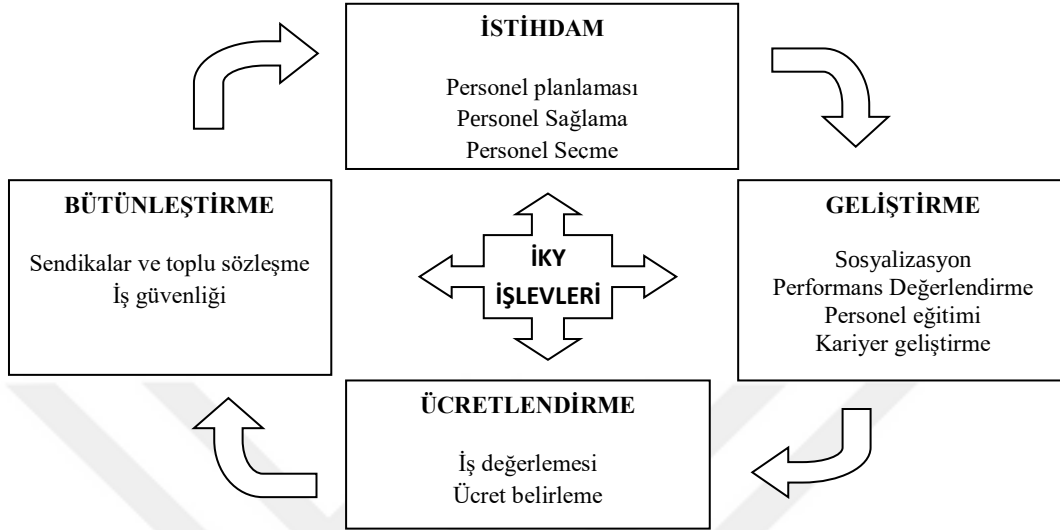
Personel Yönetimi (PY)	İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)
Çalışanları maliyet unsuru olarak görür	Çalışanları geliştirilmesi gereken 'kaynak' olarak görür
Bir uzmanlık fonksiyonudur	Tüm yöneticilerinin sorumluluğu vardır
Personel yöneticilerinin çok az gücü ve prestiji vardır	İnsan kaynakları yöneticileri üst yöneticilerinin önemli bir ilgi alanıdır
Operasyoneldir; personel bulma ve seçme, eğitime, ücret idaresi, endüstriyel ilişkiler ve belgeleme üzerine odaklanır	Geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak personel işleri üzerine odaklanır
Günlük rutin işlere yoğunlaşır	Nitelikli işgücünün geliştirilmesi yoluyla işletmenin rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler.

Kaynak: Benligiray, S. (2013). İnsan Kaynakları yönetimi, gelişim süreci ve yapılanması.

(Ed. Ramazan Geylan). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, AÜ AÖF Yayınları: Eskişehir.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Örgütlerde İKY'nin uyguladığı dört temel fonksiyon vardır. Bu fonksiyonlar birbirini izlemekte ve birbirini etkilemektedir. İKY'nin işlevleri aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak sunulmuştur.



Şekil 1. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri

Kaynak: Can vd. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.

2.5.1. İstihdam (Kadrolama) İşlevi

İstihdam ile örgütlerin fiziksel yapısı oluşturulmaktadır. İhtiyaç duyulan sayı ve özellikteki personelin kadroya alınması sayesinde örgütler amaçladıkları hedefleri daha kısa ve verimli bir süreçte gerçekleştirecektir.

İnsan Kaynakları Planlaması

Kadrolama evresinde gördüğümüz üzere, planlama örgütün şimdi ve gelecekteki hedeflerine ulaşabilmesi adına, en makul sayı ve özellikteki çalışanlara en doğru zamanda erişebilmesini sağlayacak anahtardır (Can, vd., 2016). Planlama bölümünde dört temel soru karşımıza çıkar; 'zaman, yer, miktar ve nitelik'. Bu sorulara denk gelecek şekilde uygun sayıda bireyi örgüte katmak etkili bir başlangıç olacaktır (Eren, 2007). Örgütlerin bu başlangıca ulaşması için öncelikle bir hedef belirlemesi gerekir. Hedef belirlendikten sonra yapılması gereken ilk şey mevcut çalışanların sayı ve özelliklerinin belirlenmesidir. Ardından amaçlanan hedef için hangi miktar ve özellikte bireye ihtiyacın olduğu saptanıp

ihtiyaç ortaya konmalıdır. Bu süreci işin tam tanımını yapıp analiz etmek izler. Sonuç olarak da planlama aşamasındaki bir sonraki adım beklenen özellikteki personelin talep edilmesi ve işe yerleştirilmesi olacaktır. Elbette ki planlama aşaması demografik, ekonomik ve teknolojik gelişim ve değişimlerden dolayı farklılaşma gösterebilir.

Personel Sağlama

Küreselleşen ve gelişen dünyada, insan gücüne değil ama kalifiye insan gücüne ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu doğrultuda, personel planlamasında belirlediğimiz, iş tanımlarına uygun çalışanlar tespit edildikten sonra, istedik özellikteki ve mevcut yapıda çalışmaya gönüllü bireyleri toplayabilmek personel sağlamanın işi olacaktır. Daha az zamanda daha etkili, verimli ürünler ortaya koymak isteyen işveren, kendi iş hedefine uygun personeli kısa sürede çalışma ortamında görmek ister ve kendine uygun nitelikteki çalışanı örgütüne dâhil etme gayesindedir.

Personel Seçme

Bu bölümde tahmin edilen sayıdaki çalışanın örgüte dâhil edilme sürecini görüyoruz. Bu işlem basit bir seçim olmanın aksine, iş tanımına en uygun ve en nitelikli olan bireylerin uygun ölçüm araçları kullanılarak seçimidir. Adaylar arasından seçilen birey örgütün mevcut ortamına uyum sağlayabilecek özelliklerde olmalıdır ki örgüt ile arasında bir bağ oluşabilmelidir (Kaygısız, 2014). Aynı zamanda bu seçim sürecinin aşamaları bireyin örgüte bağlılığını ve inancını artıracak bir sistemde, şeffaf ve adil olmalıdır ki çalışan seçildiği takdirde örgütteki konumuna ve geleceğine güvence duyabilsin. Seçim dışarıdan olabileceği gibi, kimi zaman örgüt içinden terfi veya tenzil şeklinde olabilir. İçeriden adayları yerleştirmek zaman ve iş deneyimi konusunda fayda sağlayabilecekken dışarıdan temin ise örgüte yeni bir soluk getirebilmektedir. Genellikle dış kaynaklara başvurma örgüt içindeki personelin yetersiz kalması durumunda veya örgüt politikası gereği tercih edilmektedir.

2.5.2. Geliştirme İşlevi

İKY alanındaki geliştirme sürecinde çalışanın çok yönlü gelişimini sağlayarak iş performansını yükseltmek temel amaçtır. Bu amaçla bulunduğu kuruma uyum sağlayıcı, süreç içinde işgöreni değerlendiren, işgörenin eğitim ve gelişimine önem veren, aynı zamanda işgörenin kendi kariyer planlamasını destekleyici bir yol izlenmelidir. Bunlar da sosyalizasyon, performans değerlendirme, personel eğitimi ve kariyer geliştirme başlıkları altında toplanmıştır.

Sosyalizasyon

Örgüte içeriden veya dışarıdan yeni dâhil olmuş birey bulunduğu yeni pozisyonda ilk etapta yabancılaşma duygusu ile karşılaşacaktır. Bu duygunun uzun sürmemesi adına bulunduğu konuma en kısa sürede uyum sağlaması arzu edilmektedir.

İşe ve örgüte uyumlu ve bağlı bir çalışana sahip olmak adına öncelikle işin değerlerini ve kurallarını öğretmekle işe başlayarak bireyi örgütün etkin bir elemanına dönüştürmek ulaşılmak istenen sürecin tümünü yansıtmaktadır (Can, vd., 2016). Zaman içerisinde personelden beklenen; işin gereklerini yerine getirebilen, diğer çalışanlarla uyumlu, örgütsel dile hâkim, örgütün geçmişi ve geleceğine dair fikri olan ve en nihayetinde örgütün amaçladığı hedefe ulaşma konusunda istekli olmasıdır. Bu bize sosyalizasyon sürecinin tamamlandığını gösterir (İplik, 2009).

Performans Değerlendirmesi

Değerlendirme sürecini, işe alım ve uyum sürecini tamamlamış işgörenin bulunduğu kurumun gereklerini ne derece yerine getirip getirmediğinin incelendiği aşama olarak tanımlayabiliriz.

İşe başlarken konan belli hedefler vardır, işveren bu hedeflerin ulaşıp ulaşılmadığını anlayabilmek adına bazı kriterler belirler, süreç dâhilinde yapılan değerlendirmeler ile işgörenin bu kriterlere ne kadar uyup uymadığı hesaplanır. Sonuç olarak da eğer hedeflenen ile mevcut durum arasında ciddi bir fark var ise bu durum işgörene bildirilir ve çalışana bir nevi koçluk yapılır (Koçak, 2015). Çünkü işgörenin yaptığı hatalar ortaklaşa yapılmış hatalar olarak kabul edilir, hatalı olarak yalnızca işgören kabul edilmez ve en hızlı olacak şekilde bir çözüm arayışına gidilir. Yapılan

değerlendirmeler ışığında sürekli geri dönütler verilmesi sayesinde de hedefe daha az hata ile ulaşılır ve çalışan kendi eksik yanlarını görüp onarmaya çalışırken de motive olur.

Personel Eğitimi

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer işlevi de işe alınan veya hâlihazırda çalışmakta olan işgörenin uyum sürecini doğru bir şekilde geçerek yeni gelişmelere ayak uydurmasını sağlayacak eğitimler ile gelişimini desteklemektir. Bu işi işverenin desteği ile insan kaynakları yönetimi tasarlar, süreç değişen ihtiyaçlara göre şekillenir.

Eğitime önem veren bir kurum, süreç içerisinde işgörenin daha hızlı ve daha az hata ile çalıştığını gözleyecektir, alanında uzmanlaşmış çalışanların olduğu bir kuruma sahip olacaktır. Bu süreç aynı zamanda hem işgörenler arasındaki hem de işgören-işveren arasındaki iletişimi pozitif anlamda etkileyecektir (Erdoğan, 2013). Eğitim planlanırken belli aşamalardan geçilmektedir. Eğitim planlamasının aşamaları şunlardır (Noe, 2008):

- Eğitimin gerekli olup olmadığının belirlenmesi
- İşgören, ihtiyaçlar çerçevesinde eğitimi almaya hevesli mi ve bu eğitimi alacak belli yeterliklere sahip mi?
- Eğitimin gerçekleştirileceği bir ortam işveren tarafından sağlanabilecek midir?
- Verilen eğitim bir uygulama alanına sahip midir yoksa bilgiler uygulanabilir değil midir?
- Hangi öğretim yöntemi seçilmelidir.
- Bir değerlendirme planı oluşturulur ve işgören izlenerek eğitimin nasıl sonuçlandığı değerlendirilebilir.

Personel eğitimi ihtiyaç analizi ile belirlenen konulara göre hizmet içi veya dışı olarak değişebilir. Hizmet içi eğitimler kurum dâhilinde yapılabilirken, hizmet dışı faaliyetler iş ortamı dışında seminerler, konferanslar veya uygulama gerektirecek laboratuvarlar gibi mekânlar olabilmektedir. Maliyetli ve uzun bir süreç olarak görünse de, personel eğitimi uzun vadede işgörenin performansını artıracaktır, bu da kurum performansının artması anlamına gelmektedir. Zira uzun vadede kazanan işveren olacaktır.

Kariyer Geliştirme

1990'lı yıllar ile ivme ve değer kazanan bir terim olan 'kariyer geliştirme', işgörene kariyer planlamasında hem yol gösterici hem de seçilen kariyerde işgörenin uyum sağlayıp ustalaşmasına yardımcı olma süreci olarak tanımlanabilir.

Kariyer kavramına daha ayrıntılı bakacak olursak, işgörenin ilk işe başlama anından mevcut konuma gelene kadar atlamış olduğu tüm basamaklar, çalışma hayatı boyunca kazanmış olduğu yeterlikler, çalışmış olduğu alanlar, çalışma fırsatı bulduğu çeşitli kurumlar, aldığı terfiler, tutum ve davranışları denilebilir (Eroğlu, 1999). İki aşamadan oluşan kariyer geliştirme sürecinin ilk aşaması kariyer planlamasıdır ve kısa, orta, uzun vadeli olarak üçe ayrılır. İkinci aşamada ise kariyer yönetimi vardır, bu da insan kaynakları planlaması ile kariyer planlamasının birlikte yürüttüğü bir süreçtir. Bu süreçte çalışanlara, kariyer planlama aşamasında değerlendirilen iç ve dış fırsatlar sunulmaktadır. Öncelikle mevcut ihtiyaç analizi yapılarak çalışanlara ihtiyaç olunan kadrolar açıklanır ve bireye danışmanlık verilerek iş yeri içerisinde yükselme fırsatı verilir. Bunun dışında dış fırsatlar sunarak da çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak verilir (Erdoğan, 2013). Sonucunda iki tarafında kazanacağı bir süreç olan kariyer geliştirme işlevi, işgörenin ihtiyaçları doğrultusunda gelişimine izin verirken işverenin de örgütteki istendik hedeflerine ulaşmada ve yeni hedefler belirlemede kolaylık sağlayacaktır. Bir diğer yandan, kendi kariyer gelişimine katkıda bulunan işgören zaman içerisinde bulunduğu örgütün kendisine yeterli gelmediğini savunarak işten ayrılma kararı da alabilecektir. Bu da kariyer gelişimi işlevinin kurum için bir dezavantaj doğurabilecektir.

2.5.3. Ücretlendirme İşlevi

Çalışmanın asli amacının yaşamı bağımsız bir şekilde sürdürmek olduğunu göz önüne aldığımızda, ücretlendirme işlevi, işgören ile işveren arasındaki ilişkinin merkezi olmaktadır. Çalışanın bulunduğu kuruma ait ve bağlı hissetmesi adına, eşit işe eşit ücret ilkesi ücretlendirme işlevinin temel dayanağıdır.

İş Değerlemesi

İş değeri aşamasında, işgörelere adil bir ödeme yapabilmek adına işin mayası ve nitelikleri değeriendirilir. Burada amaç işleri karşılaştırıp onların göreçe değerielerini ve önemlerini belirlemektir. Süreç içerisinde, “İşin içeriğı nedir, iş tanımındaki en önemli kavramlar nelerdir ve işin tam anlamıyla yerine getirilmesi adına iş ortamı sağlanmış mıdır?” sorularına cevap verilir (Özdemir, 2014). Böylece işler değerielerine ve önem derecesine göre hiyerarşik bir sıraya alınır. Yapılan işin kıymeti, niteliğindedir denebilir, zira sıralamada en yukarıda olan iş sorumluluğı fazla, daha çok bilişsel beceri gerektiren iştir, bu nedenle de en yüksek ücreti hak edendir. Her şirket ve kurumun kendine has değerieme yöntemleri olsa da, iş değerieme yöntemlerini iki ana grup altında toplayabiliriz: sayısal yöntemler (Puanlama, faktör karşılaştırma, puanlama-karşılaştırma yöntemleri) ve sayısal olmayan yöntemler (Sıralama ve sınıflama yöntemleri).

Ücretlerin Belirlenmesi

Ücret, işgörenin yalnızca fiziksel değil, bilişsel emeğini de dâhil ederek gerçekleştirdiğı performansa karşılık aldığı ödenektir (Özdemir, 2014). Bu aşamada değeriendirilmesi yapılan işin karşılığında işgörelere, eşit ve adil olmak koşuluyla ne kadar ücret ödemesi yapılacağı belirlenir. Ücretlendirmede örgütün üç temel amacı vardır (Aldemir vd., 2004):

- Vasıflı işgöreni örgüte dâhil edebilmek.
- Mevcut vasıflı işgörenin örgütte devamlılığını sağlamak.
- İşgöreni motive etmek, örgüte içtenlikle bağlı kılmak.

Ücretlendirme yaparken iş değerieme önemlidir fakat buna ek olarak iç ve dış pazar araştırmaları, yasal gereklilikler ve yenilikler, toplu sözleşmeler sonucunda alınan kararlar da önem arz etmektedir (Erdoğan, 2013). Bu doğrultuda eşit, adil, dengeli ve şeffaf bir yöntem ile belirlenmiş bir ücret, işine karşı iyi güdülenmiş, kendisini önemsenmiş hisseden, kurum içerisinde maaşı oranında kendisini kıyaslayabilen ve artısını eksisini görebilen bir işgören demektir.

2.5.4. Bütünleştirme İşlevi

İşgörenin ile kurum arasındaki karşılıklı bağın oluşması ve korunması sonucu iki tarafında ortak amaca hizmet etmesi diye açıklanabilir. Bu ortak amaç örgütün amaçlarına hizmet etmek hedeflenen başarıya ulaşması adına birlikte yol alabilmektir. İnsan kaynakları bölümü de, kurumlarda bu uzlaştırma görevini üstlenen asli birimdir.

Sendikalar ve Toplu Sözleşme

Sendika terimi, 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi yasasında; “İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ile çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az 7 işçi veya tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır.” şeklinde tanımlanır.

Endüstri devrimi sonrası büyüyen ve işgören sayısını artıran fabrikalar ile çalışan ile işveren arasındaki ilişki önem kazanmış ve bu insan kaynakları yönetiminin kayda değer bir uzmanlığı olmuştur (Koçak, 2015). Dolgun’a göre bu noktada konuyla ilgili bazı önemli faktörler vardır, bunlar (Dolgun, 2012):

- İş sözleşmesi gereğince işgörenler ve işveren arasında bir ilişkinin olması,
- İş sözleşmesi gereğince işgörenler ve işveren arasında üretim sonucu elde edilenin ücret ve kâr olarak aktarılması,
- İş sözleşmesi gereğince çalışma şartları ve disiplinin taraflarca karara bağlanması,
- İş sözleşmesi gereğince işveren ile işgören arasındaki bu ilişkilerin kurumsallaşması,
- İş sözleşmesi gereğince anlaşmazlığın çözümü için çatışmacı ve barışçıl metotların olması.

Sendikalar işverenlerden ve devletten bağımsızdırlar, sendikalara girmek veya çıkmak kişilerin iradesine bağlıdır ve bir kurumda birden fazla sendika olabilir ki her işgören kendi fikirlerine uygun olan sendikaya üye olabilsin. Buradaki asıl amaç, sendikaların kendi bünyesinde bulunan işgörenlerin ekonomik ve sosyal haklarını korumak, değişken ekonomi içerisinde maddi ve sosyal açıdan zayıf olan işgörenlerin kurumlar karşısında alçaltılmasının önüne geçmektir. Bu yüzdendir ki çeşitli nedenlerle

işvereni ile ters düşen işgörenler kendilerini savunacak ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yapıya gereksinim duyarlar, kendilerini güvenceye almak isterler (Öge ve Karasoy, 2016). Nihayetinde sendikaların, üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda sendikal hedeflerini gerçekleştirmek adına işverenler ile uzlaşma masasına oturması gerekmektedir ve oturulan bu masada alınan kararlar nihayetinde işgörenin gelişimi ve iyileşmesi yönünde olmalıdır.

Toplu sözleşme dinamik bir süreci ifade eder. Bu, işgörenlerin çalışma şartlarının nasıl olacağının, ücretlendirmenin, sosyal yardım ve hizmetlerin, en önemlisi de işgörenlerin iş güvencesinin sağlanmasının karara bağlandığı bir süreçtir. Burada işvereni temsilen ve uzlaşma arayışında olan insan kaynakları yönetimidir. Sözleşme öncesinde oturulan masada bir pazarlık süreci olmaktadır, karşılıklı anlaşma ile toplu iş sözleşmesi imzalanır (Öge ve Karasoy, 2016).

Personel Sağlığı ve İş Güvenliği

Bireyin yaşama hakkı ile ilişkili olan işyeri güvenliği ve işgören sağlığı ülkemizde yasalar ile korunmaktadır. Kurumlarca bilimsel ve planlı bir şekilde hazırlanmış bir çalışma ortamı, önceden alınan güvenlik tedbirleri, işgörenin sağlığı için yapılan sağlık ve sigorta hizmetleri, ekonomik bir külfet olarak görülse de günün sonunda yaşanabilecek herhangi bir iş kazasından veya meslek hastalığından doğacak sorunların sonucundaki maliyet ve üretim verimliliğinin düşmesi ile mukayese edilmemektedir. Günümüzde bu konu giderek önem kazanmış, işçi sendikalarının ana konularından biri haline almıştır.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin nitelik ve nicelik bakımından hep daha iyi olması yönünde kararlar almak durumundadır. Süreç içerisinde örgütü içeriden ve dışarıdan etkileyecek birçok faktör olacaktır ve bunlar bazen örgütün yararına olabileceken bazen zararına da olabilmektedir (Can vd., 2016). Bu noktada, insan kaynakları yönetiminin görevi dışarıdan veya içeriden gelebilecek herhangi bir yeni duruma karşı tedbir almak ve örgütün asgari düzeyde etkilenmesini sağlamaktır. İnsan

kaynaklarını etkileyen faktörleri iki ana başlık altında inceleyebiliriz: dış faktörler, iç faktörler.

Tablo 3

İnsan kaynaklarını etkileyen faktörler

İÇ FAKTÖRLER	DIŞ FAKTÖRLER
• Örgütün görevi ve amaçları • Politikalar • Örgütsel İklim	• Yasal çevre • İşgücü • Halk • Sendikalar • Teknoloji • Ekonomi • Rekabet

2.6.1. İç Faktörler

İç faktörler, örgütün kendi içerisinde bulunan ve örgütün bugününü ve yarınını etkileyecek olan etmenlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin planlamasını dış güçler gibi oldukça etkilemektedir.

Örgütün Görevi ve Amaçları

Örgütlerin varlık sebebi onların bir amacının olmasıdır ve bu amaç için belirlenmiş görevleri vardır ki yerine getirildiği sürece örgüt varlığına devam edebilecektir. Örgütler ortaya koydukları hedefler kadar ilerleyebilirler; sektörde yeniliklere açık ve hedeflerini cesur bir şekilde genişletebilmeyi tercih eden bir örgüt çoğu zaman sabit hedefli ve ilerlemekten çekinen örgütlerden daha fazla verim alacak, ilerleyecektir (Öge ve Karasoy, 2016). Öyle ki insan kaynakları yönetimi de örgütlerinin amaçları doğrultusunda planlamalar yapmakla ve işgörenleri yönetip onları güdülemekten sorumludur.

Politikalar

Kurum yönetimleri, insan kaynakları yönetiminde işlevlerin yerine getirilmesi için bazı politikalar belirlerler. Bu politikalar örgütün amaçlarına ulaşmakta kullanabileceği bir rehber, bir yol haritası görevi görmektedir (Can vd., 2016). İnsan kaynakları yönetimi de politikalar çerçevesinde amaçlara uygun kararlar alırlar, nitekim bazen sözlü bazen yazılı alınan bu kararların nasıl uygulanacağı nihayetinde yönetimin inisiyatifine bağlıdır (Yıldız, 2001). Örneğin, işgören gelişimine önem veren bir örgütte insan kaynakları yönetiminin aldığı karar doğrultusunda verilmesi planlanan eğitimlerin, maddi yönden yaşanan sıkıntılardan ötürü yönetimin uygulamama veya azaltma kararı alması olasıdır.

Örgütsel İklim

Örgütsel iklim, bir örgütün genel psikolojisi veya işgörenlerce algılanış şekli olarak açıklanabilir (Can vd., 2016). Rekabetin gün geçtikçe arttığı bir çağda, işgörenler ile örgüt arasında oluşan örgüt iklimi, örgütü aşağıya çekebileceği gibi yüceltebilecektir de. Burada örgütün amaçları doğrultusunda yönetimin ve işgörenlerin arasında yaratılacak olumlu iklimden insan kaynakları yönetimi de olumlu etkilenecektir, aksi takdirde yaşanan problemler üretim ve verime yansıtacak ve insan kaynakları yönetimini zor durumda bırakacaktır. Yapılması gereken ise, örgütte yaratıcılığa, gelişime ve adalete ışık tutan bir iklim yaratarak işgörenlerin örgüte olan bağlarını kuvvetlendirmek ve oluşan açık ve samimi iletişim ağıyla günümüz rekabet ortamında öncü olarak bunu işbirliği içerisinde çalışan bir kuruma dönüştürebilecektir (Akgemci vd., 2019).

2.6.2. Dış Faktörler

Dış faktörler, örgütün kendi sınırları dışında mevcut olan ama örgütün içyapısını etkileyen faktörlerdir.

Yasal Çevre

Çıkan her yasa ve mevzuat örgütleri bugününü ve yarınını oldukça etkilemektedir. Burada insan kaynaklarından beklenen yeni çıkan her yasa ve mevzuata yerinde ve zamanında tepki verebilmektir. İnsan kaynakları planlama yaparken çıkan yasalara, yönetmeliklere, mevcut ve gelmesi muhtemel iktidarın yapabileceği muhtemel

değişikliklere uygun davranmalı, dikkatli olmalıdır. Toplu iş sözleşmeleri, iki ve çok taraflı uluslararası antlaşmalar ve uluslar arası çalışma sözleşmeleri, temek hak ve insan hakları da planlama yaparken dikkat edilmesi gereken öğelerdir (Can vd., 2016). Bu öğeler, insan kaynakları yönetiminin kimi zaman alanını genişletirken kimi zaman da onu sınırlandırmaktadır.

İşgücü

Örgütlerin kendi hedeflerine uygun işgücü kitlesini oluşturması önemli bir ayrıntıdır. Bu doğrultuda ülkedeki işgücü piyasasındaki değişiklikler, işgücü yaş ortalaması, işgücü eğitim durumu insan kaynaklarının örgüt içi işgörenleri oluşturmasında önemlidir (Özdemir, 2014). Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin ILO ve Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından yapılan araştırma ve anketleri doğrudan takip etmesi gerekmektedir.

Halk

Toplumun tüm fertlerine iş ve kariyer imkânı yaratmak, yoksulluğu önleyici önlemler almak, herkese eşit davranmak, çalışanların kalitesini artırmak ve çevreye duyarlı olmak örgütlerin halka karşı sorumluluklarından bazılarıdır. Sunulan hizmet ve ürünlerin satışlarındaki azalma veya artmadan işgörenlerin de mesul tutulabileceğini kabul ettiğimizde, insan kaynakları yönetiminin içerideki planlama ve yönetimi ile kimi zaman dışarıdan gelecek olumsuz etkilere kapı açabilmektedir (Can vd., 2016). Zira halk artık özel ve kamu kesimdeki örgütlere karşı sorgusuz bir kabul ediş içerisinde değildir, aksine eylemleri ve oylarıyla burada olduklarını hatırlatmaktadırlar. Diyebiliriz ki, eğer bir örgüt varlığını sürdürmek istiyorsa, halk ile barış içerisinde olmak durumundadır.

Sendikalar

Örgütlerin ve işgörenlerin eşit şartlar altında pazarlığa sahip olabilmesi adına sendikalar bir köprü görevi görmektedir. İşverenin hakkını adil bir şekilde saklı tutarak işgörenin haklarının verilmesi ve hak ihlallerine itiraz edilmesi sendikaların nihai amacıdır. Bu nedenle sendikalarla yapılan anlaşma ve sözleşmeler, insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörlerden en önemlilerindendir diyebiliriz (Özdemir, 2014).

Günümüzde, ülkemizin halen daha sendikasız çalışan örgütlere sahip olmasına rağmen sendikalı sayısı giderek artmaktadır. İşgörenlerin sendikalaşma oranı artıkça insan kaynakları yönetiminin de planlama yaparken işgörenleri ön planda tutma yönelimi olumlu düzeyde artacaktır denilebilir.

Teknoloji

Teknoloji her geçen gün daha da gelişmektedir ve görece olarak en fazla etkilediği alan da çalışma sektörüdür. Çıkan yeni makineler, bilgisayar teknolojileri, elektronik sistemler örgütlerin bugününü ve geleceğini belirlemektedir. Bu da örgütsel düşünme ve karar vermeyi ciddi düzeyde etkilemektedir, zira insan kaynaklarının yönetimde ilkeli ve bilimsel yaklaşımlar ışığında üretimi destekleyici kararlar alarak faaliyetlerini sürdürmesi beklenmektedir (Yıldız, 2001). Sonuç olarak, hızla ve durmaksızın ilerlemekte olan teknolojiye ayak uydurabilmek ve ondan faydalanabilmek adına, insan kaynakları yönetiminin asli görevlerinden biri de işgörenlerini yeniliklere uygun şekilde eğitmek ve nitelikli personel temin etmek olacaktır.

Ekonomi

İnsan kaynakları yönetimi yürüttükleri iş ve işlemler dâhilinde içinde bulundukları ülke ekonomisinden azami düzeyde etkilenirler. Ülkeyle alakalı Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH), enflasyon, faiz hadleri, parasal politikalar, nüfus artış hızı, sermaye piyasası vb. ekonomik değişim ve gelişmeleri yakından gözlemleyerek daha doğru kararlar verebilecektir (Kaynak vd., 2000). Her ne kadar ekonomik anlamda alınan kararlar gelecekte ortaya çıkabilecek durumlar konusunda kesinlik arz etmese de insan kaynakları yönetimi, ekonomik gelişmeleri doğru analiz etmeli ve örgütün en az hasar ve en fazla verim ile sürece devam etmesini sağlamak zorundadır.

Rekabet

Rekabet içindeki çalışma alanlarında yüksek başarıda olan örgütler düşük başarıda olan örgütlerin ilerlemesine engel olabilmektedir. Rekabet gücü olmayan kurum, çalışanlarına yüksek ücret veremeyeceğinden, nitelikli elaman sağlayamayacağı gibi elindeki işgörenin de örgüte bağlılığını sürdüremeyecektir. Bu bakımdan, rekabetin insan

kaynakları işlevlerini etkileyeceği kaçınılmaz bir gerçektir. Eğitimde ise bunu pozitif bir yönde kullanıp rekabeti işbirliğine çevirmek daha hızlı ilerlemeyi sağlayabilecektir.

2.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Sanayileşme sonrası üretimi artırma çabası ile doğal kaynakları olabildiğince kullanan ve tek amacı üretimi ve verimliliği artırmak olan insanoğlu zaman içerisinde ortaya çıkardığı tahribatı fark etmiş ve artık çevreyi korumak adına neler yapması gerektiğini düşünmeye başlamıştır. Zira artık üretimi artırmak nihai amaç değildir, nihai amaç devamlılığı korumak ve geliştirmektir. Bu doğrultuda karşımıza yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) çıkmaktadır.

Yeşil insan kaynaklarını şu şekilde tanımlamak mümkündür: İnsan kaynakları yönetimi ve çevre yönetimi sistemi ile bağlantılı ilerleyen ve işgörenlerin yeteneklerinin gelişimi yanında, pozitif güdülenmelerini ve işe olan heveslerini de artırma girişimleridir. Yeşil insan kaynakları yönetimi İKY politika ve uygulamalarını kullanarak işletmeleri doğal kaynakların verimli kullanmasına yönlterek karbon ayak izlerini asgari seviyeye düşürmeyi amaçlar (Benli, 2022).

YİKY'n de karşımıza çıkan sürdürülebilir kalkınma kavramı, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan mevcut insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi olarak ifade edilir. Bu çerçevede kurumların iki nihai amacı vardır; birincisi süreç içerisinde rekabet avantajını koruyarak devamlılığını sağlamak, ikincisi ise içinde bulunduğu toplumun sürdürülebilir kalkınma amacına uygun davranabilmektir. Sürdürülebilir kalkınma, bir yandan kurumlarda ekonomik hedefleri elde etmeyi sağlarken diğer yandan da sosyal ve ekolojik sorumlulukları alma bilincini oluşturmaktadır (Karabat, 2021). Sürdürülebilir çevre politikası, ilk etapta kurumların giderlerinin artmasına sebep olacaktır, fakat ilerleyen süreçte yok olma tehlikesindeki ürünlerin devamlılığı ile kurumları ayakta tutacak ve topluma temiz bir çevre fırsatı sunacaktır.

2.7.1. Yeşil İnsan Kaynaklarının Önemi

Küreselleşme ile bozulmaya başlayan doğal denge, nihayetinde birçok işletmeyi kapanma aşamasına getirmiş ve birçoğunun da verimliliğini artırmasını zorlaştırmıştır. Bu nedenle çevre dostu yönetim sistemleri şirketlerin sürdürülebilir olması adına zaruri olmuştur.

Doğal kaynakların kullanımındaki dengesizlik sonucu insanlığın geleceğinin tehdit altında olması tüketicileri ayaklandırmış, kurumlar STK'lar, tüketici örgütlerince çeşitli tepkilere hedef olmuştur ve yasal olarak bazı yaptırımlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bilinçli tüketicinin, aldığı ürünü yeşil kurumlardan seçmesi de kurumların üretim ve pazarlama stratejilerinde değişime gitmesine neden olmuştur. Kurumların bu YİKY alanındaki bu tarz olumlu yönelimleri onları rekabet pazarında ön sıralara çıkarmıştır (Koçarlan, 2015).

Şirketlerin süreç içinde, işe alım yaparken işgörenlerini doğru seçmesi ve onların ilerleyen süreçteki gelişim ve eğitimlerine önem göstermesi gerekmektedir. Öyle ki çalışanların yeşil politikayı yalnızca kurumlarında değil kişisel hayatlarında da devam ettirecek kadar benimsemiş olmaları gerekmektedir. Aksi halde sürdürülebilirlik konusunda başarıya ulaşamayacaklardır (Uslu ve Kedikli, 2017).

Günümüzde işverenlerin, kendi işletmelerinde az maliyetle verimi artırmak, yeni dönem iş piyasasındaki rekabete uyum sağlamak ve bunları yaparken işgörenlerinin motivasyonunu da yüksek tutmak öncelikli sorumluluğuyken YİKY azami önem arz eder. Aşağıda, 'YİKY neden önemlidir?' sorusu 4 madde ile yanıtlanmak istenmiştir (Aggarwal ve Sharma, 2015):

- Maliyet Tasarrufu: Seçilen çevre dostu, enerji üretimi yapan araçlar ile bunu sağlamak mümkündür. Enerji tasarrufu bulunan klimalar, güneş enerjisi sistemleri, tasarruflu elektrik cihazları, geri dönüşüme açık ürünler maliyeti düşürmeye yardımcı olur.
- Rekabet Avantajı: YİKY, kurumlar web sayfasındaki imajı da dahil olmak üzere uyguladığı tüm metotlar ile bir yeşil marka yaratır ve yarattığı bu yeşil marka imajı ile iş tanımına ve kültürüne uygun işgörenleri kendine çekmeyi başarır.

Günümüzde doğal kaynakların gitgide azaldığı varsayıldığında, YİKY'ni etkin bir şekilde yöneten kurumlar daha fazla tercih edilen olmaktadır ve küresel ekonomideki pazarda öncü kurumlar içerisine girmektedir.

- Çevre Dostu Yetenek: Üniversitelerden yüksek başarı ile mezun olmuş veya çeşitli kurumlarda çalışmış fakat artık sürdürülebilir kalkınma odaklı kurumlarda çalışmak isteyen personelin kendini gerçekleştirmesi ve daha çok verimli hale gelmesi adına YİKY'ni benimsemiş kurumlar ilgi çekmektedir.
- Toplumun Faydası: YİKY, yeşil insan kaynakları yöneticileri, yeşil girişimciler, yeşil bilişim teknoloji uzmanları, yeşil mühendisler gibi meslekleri bünyesinde barındırmasıyla ve yeşil alanlar yaratıp karbon kredisini azaltıp çevre kirliliğini azaltması ile toplumsal gelişimi destekler.

2.7.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları

YİKY, maliyet tasarrufu, kurumsal sosyal sorumluluk, yetenek kazanma ve yönetimi gibi daha geniş hedeflere ulaşmada ve rekabet karşısında avantaj elde etmede birincil öneme sahiptir. Ayrıca, aşağıdaki avantajlara sahiptir (Aggarwal ve Sharma, 2015):

- Çalışanların moralini artırır.
- Çalışanları elde tutmaya ve personel değişim oranını azaltmaya yardımcı olur.
- İyi bir insan kaynağını çekmek için şirket imajını oluşturmaya yardımcı olur.
- Şirketin pazardaki marka imajını iyileştirir, aynı zamanda bir pazarlama stratejisi olarak da kullanılabilir.
- Kurumun kalitesini hem iç çevrede hem de dış çevrede geliştirir.
- Şirketin menfaat sahipleriyle, müşterilerle, tedarikçilerle, satıcılarla, hissedarlarla, devlet kurumlarıyla, çalışanlarla ve medyayla ilişkilerini geliştirir.
- Maliyetler, şirketin büyüklüğünden ve çevre dostu hale getirilmesi için atılan adımlardan büyük ölçüde etkilendiğinden, şirketin genel maliyetini düşürür.
- Sektörde olduğu kadar piyasada da şirkete rekabet avantajı sağlar.
- Artan küresel meselelerle, birçok kuruluş faaliyetlerinden ve çevre üzerindeki etkilerinden haberdar olur.

- Yeşil yönetim uygulamaları, şirketlere para tasarrufu sağlamaya yardımcı olduğu ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri azalttığı için devlet müdahalelerinden en az etkilenilmesini sağlar.
- Büyümeyi, kalitenin iyileştirilmesini, prosedürlerin ve yöntemlerin geliştirilmesini kolaylaştıran yenilikçiliği teşvik eder.
- Kaynakların etkili kullanılmasına sağlar ve riskleri daha etkili yönetir ve kurumlarda yeşil bir öğrenme ortamı geliştirir.
- İş ve kişisel hayatlarında çevreye duyarlı yaklaşımlar geliştirmek için işgören davranışlarının iyileştirilmesine yol açar. Ve işgörenin kendini gerçekleştirme, kariyer hedeflerini tamamlamasına destek olur.
- İstihdam fırsatları yaratır.

2.7.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Dezavantajları

YİKY, birçok avantaja sahip olmasının yanı sıra sınırlılıklara da sahiptir. Uygulaması ve kabul ettirmesi zor olan bu yönetim sisteminin süreç içerisinde bazı dezavantajları yaşatması da öngörülmektedir. Bu dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aggarwal ve Sharma, 2015):

- YİKY kurmak ve bunu geliştirmek işletmelerde uzun zaman almaktadır.
- İşgören davranışlarını kısa sürede değiştirmek zordur.
- Kurumdaki her işgören, YİKY uygulamalarına katılmak için eşit oranda hevesli değildir.
- Tüm organizasyonda YİKY kültürünü geliştirmek külfetli ve yavaş bir süreçtir.
- Başlangıçta yüksek yatırım gerektirmesine rağmen getirisi zaman içerisinde artan bir süreçtir.
- Yetenekli yeşil yakalı çalışan bulmak zor bir iştir.
- YİKY uygulamalarının işgörenler üzerinde etkili olup olmadığını değerlendirmek zordur.
- İnsan kaynakları yöneticilerinden, en iyi seçimi yaparak gelecekteki kurumların yeşil liderlerini geliştirmeleri adına, önemli yeşil yapıları, yeşil adımları, yeşil araçları ve yeşil düşünme tarzını sağlamaları beklenir.

2.7.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim

1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve 2000'li yıllarda yaygınlaşan yeşil insan kaynakları yönetimini; bir kurum içerisinde sürdürülebilir kalkınmaya inanıp değer veren ve destek olan, çevreye zarar verebilecek durumları asgari düzeye indirmeye yönelik eylemlerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Sönmez, 2020).

Okullarımız, ilk izlenimde YİKY alanında önemsiz veya az faydalı görülebilmektedir ancak gelecek neslin yaşayacağı doğal ortamı yine gelecek nesli eğiterek şekillendirebiliriz. Doğal kaynakları koruyup çevre sürekliliğini kazanmak adına, okullar hızlı bir çözüm olmamakla birlikte geleceğe dair sağlam bir adım ve şekillendirici unsur görevini üstlenmektedir. Okullarda yeşil insan olarak yetişen bireyler, özel ve resmi yaşantılarında bu bilinçle yaşadıkları takdirde daha yeşil bir toplum hayali kurmak gerçekçi olacaktır.

Okul yöneticileri bir fabrika gibi kullandıkları ürünleri doğrudan doğadan almazlar. Mesela bir kâğıt elde etmek için ağacı kesip onu işlemeleri gerekmemektedir. Fakat doğa tahribatını etkileyecek ürünlere dolaylı yoldan ulaşmaktadırlar, bu nedenle de sistem içerisinde dolaylı da olsa okulların önemli bir yeri vardır. Öncelikle okulların ihtiyaç duyduğu ürünleri çevreci olanlardan seçmek gerekmektedir, sonrasında ise çalışan hizmetlilerin çevreye duyarlı bireyler olmasını sağlamak önemli bir başlangıcı ifade etmektedir. Tekrar kullanılabilir ürünlerin kullanımı, öğrenimin devam ettiği süreçte gün ışığından faydalanılması, bilgisayarların gereksiz durumlarda açık bırakılmaması, mümkünse okulların kendi bünyesinde güneş enerjisi sistemlerinin olması, okullarda yağmur sularının aktif kullanımını sağlayacak şekilde bir ortam oluşturulması başlıca önemlerdendir. Okullarda yasal uygulamaların uygulanmasının yanı sıra, öğretmenler ve diğer çalışanların çevre duyarlılığı üzerine çeşitli seminer ve eğitimlerden yararlanmalarını sağlama, geri dönüşüme açık olan her ürünün gereğince saklanması ve dönüştürülmesi için gerekenin yapılması, öğrencilerle yapılan atık dönüştürme çalışmaları bir hayli önem arz etmektedir (Erbaşı, 2019). Okul binalarının yeşil binalara dönüştürülmesi de alınabilecek yeşil önlemlerden biridir. Yeniden yapılandırılmış binalar ile güvenlik ve sağlık problemleri en aza indirilebilmektedir.

Okullarda yürütülen sürdürülebilir çevre temalı projeler ile gerek okul içinde gerekse okullar, hatta ilçeler, iller arası ilişkileri kuvvetlendirerek sarmal bir yapı oluşturmak gerekmektedir. Bu projeler ile kendileri yaparak yaşayarak çevre bilinci kazanan bireyler, elde ettikleri sonuçlar ile özgüvenlerini besleyecek ve gelecekte yaşanacak olumsuz durumları önleyenler arasında olmaktan gurur duyacaklardır.

2.8. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Eğitim kavramı, en bilinen tabiri ile ‘insan davranışlarını istendik yönde değiştirme süreci’ olarak tanımlanmaktadır. Eğitimcilerin görevi de değişime ve gelişime açık olan bireyi uygun eğitim ortamı hazırlayarak amaçlar doğrultusunda eğitmektir ve bu amaçla ‘okul’ adı altında hedefleri önceden belirlenmiş örgütler kurulmuştur.

Eğitim ihtiyacının artması sonucu, eğitimde de kurumsallaşmaya ve örgütlenmeye gidilmiştir ve sonunda eğitim uygulayıcılarının bilimsel bir tavır ile yönetilmesi ihtiyacı doğmuştur. Okullardaki öğrencilere kazandırılmak istenen istendik davranışların oluşması için insan kaynağının doğru ve planlı kullanılması gerekmektedir. Doğru kullanılmasıdaki maksat; insan kaynağının planlanması, örgütlenmesi, geliştirilmesi, yönlendirilip değerlendirilmesidir. Bugünkü hali ile incelendiğinde, eğitim örgütlerinde insan kaynağını oluşturan dinamikler; öğretmenler, okul yöneticileri, eğitim uzmanları, müfettişler, memurlar ve destek personelidir (Özdemir, 2014). Bu bağlamda, geniş bir çerçeveye dağılan eğitim örgütündeki insan kaynağının yönetilmesi de bir hayli zordur. Bunun başlıca sebeplerinden biri de Türkiye’deki eğitim sisteminin ‘merkeziyetçi’ bir anlayışa sahip olmasıdır. Tüm birimlerin, insan kaynağını kullanıp yönetme biçimleri adına merkeze uyması gerekmektedir.

Türkiye Milli Eğitim örgüt yapısında, insan kaynakları yönetiminin istihdam, geliştirme, ücretleme, bütünleştirme gibi işlevleri merkeze bağlıdır ve belli yasa ve mevzuatlara tabidir. İl, ilçe milli eğitim müdürlükleri veya okullar, kendi inisiyatifleri dâhilinde yönetim işlevlerini yerine getirememektedirler (Karaca, 2009).

Okullar yönetici, öğretmen ve öğrenci üçgenindeki örgütlerdir. Bu bakımdan okullar insan ilişkileri bakımından çok önemlidir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri yetiştirip geliştirdiğinde aslında öğrencileri de yetiştirip geliştirmektedir, bu iki insan

kaynağı birbirinden ayrı düşünülemezdir (Argon, 2001). Ürünün ve üreticinin insan olduğu bu örgütte, dönemin gereklilikleri doğrultusunda kendini yenileyen ve geliştiren, ihtiyaçlara hızlı çözümler üretebilen, esnek bir insan kaynakları yönetimi anlayışına ihtiyaç vardır.

2.9. Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütünde de insan kaynakları yönetiminin nihai bir amacı vardır. Buradaki amaç, eğitim adına ulaşılmak istenen amaçlara ulaşılması adına, okullardaki tüm çalışanlardan azami performansı alabilmektir. Bu amaç önderliğinde, eğitimde insan kaynakları yönetiminin amaçlarını beş ana başlık altında toplayabiliriz; verimlilik, iş hayatının kalitesi, hukuksal uyum, rekabet avantajı kazanmak ve iş gücünün uyum yeteneği (Özdemir, 2014).

2.9.1. Verimlilik

Verimlilik kavramı, genel tabiri ile en az girdiden en çok girdiyi alabilmektir, bir diğer ifade ile ise işin sonunda istenilen sonucun, az masraf ve kısa sürede yüksek nitelik ile elde edilmesi denilebilir. Eğitimde verimlilik kavramı ise öğrencilerin, eğitim sonunda daha önceden hedeflenmiş amaçlara ne kadar ulaşabildiğinin göstergesidir (Özdemir, 2014). Toplumlarda, eğitim kavramı okullarla bütünleşmiştir, toplumun eğitiminden büyük ölçüde okullar sorumludur. Eğitimde istendik öğrenci verimliliğini sağlamak adına okullar planlanan eğitimi uygular, izler ve değerlendirir. Bunu iç verimlilik ve dış verimlilik olarak değerlendirebilmekteyiz. İç verimlilik, okullarda istendik hedeflere ulaşmış öğrenci sayısını artırabilmek, dış verimlilik ise toplumun bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanabildiği, mezun olduğunda gerçek dünyadan uzak olmayan bireylerin yetiştirilmesidir (Dinçer, 2002). Sonuç olarak, okulların verimliliği ile eğitimin verimliliği başlamaktadır ve mezun olduğunda kendisini toplum içerisinde belli bir yerde bulamayan öğrencileri yetiştirmek demek eğitim sisteminde yapılan bütün iş ve işlemlerin boşa harcanması demektir.

2.9.2. İş Yaşamının Kalitesi

Örgütün değerleri ile işgörenin değerlerinin örtüştüğü veya işgörenin örgütün değerlerine uyum sağlamayı kabul edebildiği sürece iş yaşamının kalitesinden bahsetmek mümkündür. Okullarda, istenilen verime ulaşabilmek adına öğretmenler kilit nokta görevini üstlenmektedir. Öğretmenlerin de okullarda ekonomik, psikolojik, sosyal ve zihinsel ihtiyaçlarını giderebiliyor olması gerekmektedir. Öğretmenlerin diğer öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle arasındaki ilişkinin olumlu olması, onun ‘Bu örgütteki amacım ve yerim nedir?’ sorusuna tatmin edici bir cevap bulabilmesi ile başlar, bu da devamında örgüte bağlılığı getirir (Taşdan ve Erdem, 2010). Sonuç olarak, iyileştirilmiş ve insancılaştırılmış okul ortamı, mutlu, arzuladığı hedeflere ulaşan öğretmenler doğurur ve mutlu öğretmenler de topluma mutlu, başarılı öğrenciler kazandırır.

2.9.3. Hukuksal Uyum

Ülkemizde eğitim ve öğretim kamuya açık bir hizmettir ve çeşitli yasa, mevzuat ve sözleşmelerle korunmakta, sınırları belirlenmektedir. Nasıl ki ülkedeki her vatandaşın eşit şekilde eğitim alma hakkı varsa, eğitim çalışanlarının da kurumlardaki çalışma ortamlarını düzenleyici ve uyum içerisinde devam etmesini sağlayıcı bazı hakları vardır. Amaç eğitim örgütlerindeki çalışma barışını sürdürebilmektir (Özdemir, 2014). Eğitim sistemimizde hesap verebilirlik olgusu hâkimdir, bu da kısaca, konumu ne olursa olsun herkesin mevzuata uyması, meslek kurallarının getirilerine bağlılık göstermesi ve üstüne ve topluma karşı sorumluluk duygusu barındırması, şeklinde ifade edilmektedir (Akyeşilmen, 2014). İnsan kaynakları yönetiminin buradaki varlığı da, süreç içerisinde değişen yasa, mevzuatlar konusunda izleyici ve değerlendirci bir tutum sergileyip eğitim çalışanlarının en kısa ve eğitim aksatmayacak şekilde uyum sağlamasını yardımcı olmaktadır.

2.9.4. Rekabet Avantajı Kazanmak

Türk Eğitim Sistemi her dönem yenileşme, gelişme ve teknolojik gelişmelerden daha fazla faydalanabilmek adına yeniliklere açık olmuştur. Diğer yandan süreç içerisinde, eğitim sisteminin hâkim olduğu katı-merkeziyetçi yönetim sistemi nedeniyle

eğitim örgütlerinin artan talepler karşısında yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu da özel sektördeki yönetimlerde görülen yeni kamu işletmeciliği (YKİ) anlayışına yönelimi doğurmuştur. Daha çok özel kurumlarda rastladığımız yeni kamu işletmeciliği kavramının, kamu kurumlarında da yer aldığı görülmüştür. Buradaki asıl maksat kamu yöneticilerinin diğer sektörlerde olduğu gibi girişimci ve rekabetçi olmaya özendirme (Özdemir ve Bozkurt, 2016). Bu sayede, eğitim örgütlerinde personel yönetimi anlayışından sıyrılıp sektörün getirilerine ayak uydurabilen ve eğitim örgütlerini de karar alabilen konumuna getirmiş bir insan kaynakları yönetimi fikri yaygınlaşmayı başarmıştır.

2.9.5. İşgücünün Uyum Yeteneği

Eğitimdeki insan kaynakları yönetiminin nihai amaçlarından birisi de, eğitim çalışanlarını her koşul ve durum karşısında, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde uyum sağlayabilecek bir mevcudiyete kavuşturmadır (Özdemir, 2014). Bilim ve teknolojinin bu kadar hızla geliştiği dünyamızda oluşan rekabet ortamı, elbette ki eğitim kurumlarını da etkilemektedir ve bu da beraberinde mecburi bir uyum sağlama sürecini getirmektedir. Değişen toplum karşısında eğitimin de etkinlik ve verimliliğini eksiltmeden, çağın gerekliliklerini de yüklenerek yola devam etmesi gerekmektedir. Burada sektörün ve gelişmelerin getirdiği rekabet ortamında işbirliği içerisinde çalışmak uyum sürecini kısıltacaktır.

2.10. Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı İlkeler

TDK'ye göre ilke: “Temel düşünce, temel inanç, umde, prensip” anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde alınan kararlar ile tüm iş ve işlemlerde birlik oluşturabilmek ve tutarlılık adına, asla vazgeçilmemesi gereken ilkeler vardır. Bu ilkeler örgütün amacına ulaşmasını ve eylemlerin istendik yönde ilerlemesine yardımcı olur. Eğitimde insan kaynakları yönetiminin dayandığı ilkeler de aşağıda belirtilmiştir.

2.10.1. Liyakat İlkesi

Liyakat kısaca, bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu, değim olarak tanımlanabilir (TDK, 2023). Bu doğrultuda, Türkiye Cumhuriyeti

Anayasasının 70. Maddesi gereği, her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir ve hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez, maddesi ile eşitlik sunulmuştur. Yine 1965'te yürürlüğe girmiş olan Devlet Memurları Kanunu'nda (DMK), göreve girme, sınıflar içerisinde ilerleme ve yükselme, aynı zamanda görevin sona erdirilmesini de eşit haklar çerçevesinde liyakat sistemine dayandırarak devlet memurunun güvencesini de sağlamış bulunmaktadır.

Bir kimsenin liyakatli olması, onun başarılı, yetenekli, işinin ehli ve güvenilir olması beklentisini doğurur. Yani hem işini iyi yapabilen, hem örgütün sosyal ortamında ilişkilerini sağlıklı yürütebilen hem de mantıklı düşünebilen bireyler liyakat sahibidir (Özdemir, 2013). Okul yöneticilerinin de liyakat sahibi olmaları, eğitim çalışanlarının sadakatli olmalarını ve örgüte bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Bu şartlar içindeki bir okulun da başarısının yüksek olması beklenmektedir (Gök, 2019). Fakat günümüzde, okul yöneticiliğinin tam bir meslek olarak görülmemesi, yeterli hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim almamaları bu konuda karmaşaya ve eleştiriye meyil verebilmektedir.

2.10.2. Kariyer İlkesi

Mesleki anlamda yeterli ve verimli görülen kişilerin liyakat sahibi oldukları kabul edilmektedir. Bu kişiler örgüt içerisinde görevlerini başarılı bir şekilde devam ettirdikleri takdirde örgütün kendi içerisindeki düzen gereğince yükselme arzusu içinde olmaları doğal bir süreçtir. Yükselmenin gerçekleşmediği durumlarda, kişilerde örgüte bağlılık duygusunun azalması, isteksizlik ve yetersizlik duyguları doğurabilmektedir (Özdemir, 2014).3.2.2022 tarihli Öğretmenlik Meslek Kanunu 6. Maddesi gereğince de, öğretmenlik kariyer basamakları belirlenmiş ve öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmenlik unvanlarını hangi şart ve koşullarda elde edebilecekleri kanun ile belirlenmiştir.

2.10.3. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin tartışmasız ilkelerinden biri olan eşitlik ilkesi anayasadaki, her Türk vatandaşının kamu hizmetine girme hakkı olduğu ibaresi ile desteklenmektedir. Bu kavram dil, din, ırk, inanç ve cinsiyet ayrımı yapmamayı öngörür. Yalnızca işe alımlarda değil aynı zamanda örgüt içerisinde yükselmelerde de bağlayıcı bir ilke olarak yerini almaktadır. Böylelikle, okullardan örnek verecek olursak, eğitim

Çalışanları arasında ortaya çıkan adalet hissi ile hem okul ikliminde hem de eğitim çalışanlarının rgte bağlılıklarında olumlu etkiler var olmaya devam ettirmektedir.

2.10.4. Güvence İlkesi

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) güvenlik başlıklı 18'inci maddesinde; “Kanunlarda yazılı haller dışında devlet memurunun memurluğuna son verilmez, aylık ve başka hakları elinden alınamaz” hükmüne yer verilerek hangi hallerde memurluğun sona erdirileceği açıkça belirtilmiştir. DMK'nın 125. Maddesi gereğince de kamuda çalışan memurların işten çıkarılmaları bazı koşulların sağlanmış olması sonucunda meydana gelebilmektedir. Bunlar sırasıyla, uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesini durdurma ve devlet memurluğundan çıkarma şeklinde ifade edilmektedir (zdemir, 2014).

Engür ve Kayıkçı (2020)'ya göre, öğretmenlerin güvence ilkesine karşı olumlu görüşleri şöyledir; işin niteliğini ve işe bağlılık hissini çoğaltır, örgütteki psikolojik sorunları azaltır, öğretmenlerin çalışma performansında yükselme görülür, eğitimi olumlu yönde etkiler. Bunun yanında aynı zamanda olumsuz etkilediğini düşünen öğretmenler de olmuştur. Bunlar; güvence ilkesinin iş ahlakı ve güdülenme olmadığı takdirde örgüte karşı bağımlılığı azaltıp işe karşı isteksizlik de doğurabileceği, işin niteliğinin azalacağı ve örgütte durağan bir hava yaratacağıdır (Engür ve Kayıkçı, 2020). Görünen o ki güvence ilkesi tek başına örgüt başarısını sağlamak adına yeterli olmamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin görevlerinden biri de eğitim çalışanlarını iş yaşamında güvende hissettirirken aynı zamanda onları güdülemek ve onlarda iş ahlakını da destekleyecek planlamalar yrtebilmektir diyebiliriz.

2.10.5. Tarafsızlık İlkesi

Örgütlerde gelişime açık ve nitelikli bir ortam yaratabilmek adına liyakat sahibi kişilerin işe alınması gerektiği daha önce belirtildiği üzere, liyakat sahibi insanlar için de işe alım sürecinin tümünün tarafsızlık ilkesi gereğince yapılması gerekmektedir (zdemir, 2014).

Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ile başvuru usul ve esasları hakkında yönetmelik madde 5'e göre: "Kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; sürekli gelişimi, katılımcılığı, saydamlığı, tarafsızlığı, dürüstlüğü, kamu yararını gözetmeyi, hesap verebilirliği, öngörülebilirliği, hizmette yerindeliği ve beyana güveni esas alırlar" (2005: madde 5). Bu madde gereğince, herhangi bir kişi veya zümreye, siyasi bir oluşuma özel kayırmacılığın yapılmaması tüm iş ve eylemlerin dürüstlük ve tarafsızlık ilkeleri çerçevesinde yerine getirilmesi gerekmektedir. Öyle ki kişilerin kendi öznel düşünce ve davranışları bile örgütün tarafsızlığını etkilememelidir (Karademir, 2016).

2.11. Türk Eğitim Sisteminde İnsan Kaynakları Örgütlenmesi

Tanzimat döneminden bu zamana kadar Türk Eğitim Sisteminde insan kaynakları yönetimi geçmişini görmekteyiz. Günümüze gelen en son halinin ise, 2011 yılında bakanlık örgüt yapısını yeniden düzenlemiş olan 652 sayılı kanun hükmünde kararname ile İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü (İKGM) adı altında yenilenerek karşımıza çıktığını görmekteyiz. Resmi gazetede yayınlanan, 652 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'ye göre İKGM'nin görevleri ise şunlardır (2011: madde 20):

- a) Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak.
- b) Bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek.
- c) Bakanlığın öğretmenler dışındaki personeli için eğitim planını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek.
- ç) Eğitim faaliyetleri ile ilgili dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek.
- d) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

2.12. Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Eğitimde insan kaynaklarının çeşitli işlevleri vardır. Bu işlevler; eğitimde insan kaynağı planlaması, insan kaynağı tedarik ve seçimi, insan kaynağının eğitimi

geliştirilmesi, eğitim personelinin ödüllendirilmesi, Devlet Memurları Kanunu'nda ve Özel Mevzuatta Sıralanan Disiplin Cezaları.

2.12.1. Eğitimde İnsan Kaynağı Planlaması

MEB'de insan gücünün planlanması adına yapılan tespitler, gerçek insan gücü ihtiyacına göre yapılmaktadır. İhtiyaç duyulan eğitim çalışanlarının planlaması görevi merkezi ve taşra olmak üzere iki alana ayrılarak yapılır. Merkez teşkilatta 'Eğitim Personeli Planlama ve Değerlendirme Kurulu' aracılığı ile bu görev gerçekleştirilir. Bu kurul; illere, alanlara ve atama çeşitlerine göre kontenjanları belirler, atama ve yer değiştirmede uygulanacak yöntemleri ortaya koyar ve yer değiştirmelerde alanlara göre atama yapılacak kurumları belirler. Taşrada bulunan 'İl Eğitim Personeli Planlama Kurulu'nun ise; atama ve yer değiştirmeye ilişkin her türlü görevi yönetmelik ve Eğitim Personeli Planlama ve Değerlendirme Kurulu'nun kararları doğrultusunda uygulamak, genel personel ihtiyacı ve fazlalığı yaşanan kurumları belirleyerek bunları Bakanlığa iletmek, hizmet bölge ve hizmet alanları üzerine arzulanan değişiklikleri İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne iletmek ve norm kadro durumu hakkında çözüm önerilerinde bulunmak gibi görevleri vardır (Özdemir, 2014).

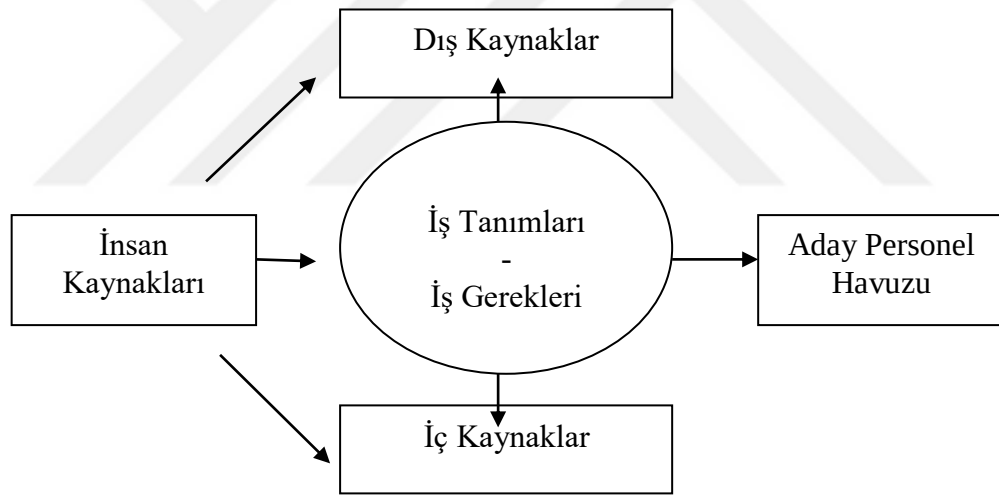
2014 yılında yeniden yürürlüğe girmiş 'Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik' hükümlerinde görüldüğü üzere, buradaki esas amaç okullardaki yönetim ve eğitim-öğretim işlerinin eksiksiz görülmesini sağlamaktır. Bu doğrultuda da okullardaki öğrenci sayısı ve fiziki şartlar temel alınarak norm kadroları belirlenir.

MEB, şu anda görev yapmakta olan eğitim personelinin bilgilerini Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) olarak adlandırdığı platformda toplamaktadır. Okul yöneticileri bilfiil okuldaki mevcut norm kadrosunu buraya işlemektedir. Bu sistem sayesinde, okullardaki norm fazlası öğretmenlerin başka kurumlara görevlendirilmesi, açık normların belirlenmesi ve yer değiştirme sürecindeki personelin gidebileceği yerleri kestirmesi olanaklı hale getirilmiştir (Koçak, 2015). Burada okul yöneticilerinin, hangi öğretmenin ne zaman emekli olacağı, yöneticilik kadrosuna geçip geçmeyeceği, aylıklı veya aylıksız izne ayrılacak öğretmenleri veya hangi öğretmenlerin işten ayrılmak

isteyeceğini tahmin ve tespitini yapması beklenmektedir. Böylelikle gelecek yılların planlaması daha kolay yapılabilecektir.

Genel yapı itibari ile belli bir sisteme oturtulmuş insan kaynakları yönetimi, MEB bünyesinde aslında rasyonel bir çalışma yürütememektedir. Merkeziyetçi yapı gereği daha çok personel yönetimi mantığı ile çalışmaya devam etmektedir. Anlık çözümler veya geleceği görebilecek planlamalar yapmakta pek de başarılı olamamaktadır. Bu da çeşitli nedenlerle okula gelemeyen öğretmenlerin boşluğunun yedek eğitim personeli ile doldurulamaması sonucu derslerin uzun süre boş geçmesine, aynı zamanda çeşitli nedenlerle yapılan yer değişiklikleri ve yetersiz atama sonucunda ülkenin az talep gören bölgelerindeki okullarında öğretmensiz okul sayısının azalmamasına neden olmaktadır.

2.12.2. İnsan Kaynağı Tedarik ve Seçimi



Şekil 2. İnsan kaynağı sağlama süreci

Kaynak: Can vd. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.

MEB, ülkemizde öğretmen atamalarını belli usul ve esaslara göre yapmaktadır ve 657 sayılı DMK'da tüm usul ve esaslar belirtilmiştir. İnsan kaynağı arzı ve talebi belirlendikten sonra ihtiyaç duyulan personelin temini için iç ve dış kaynaklara başvurulur. Dış kaynaklara başvuru özellikle öğretmen alımlarında görülmektedir. Bu doğrultuda, genel olarak devlet memurluğuna atamada aranan koşulların dışında, devlet

okullarında öğretmen olarak görev yapacak kamu personelinin atamasının dört bölüme ayrıldığı görülmektedir: ilk atama, açıktan ve kurumlar arası yeniden atama, milli sporcuların atanması ve bedensel engelliler atanması. Buna göre (Özdemir, 2014);

- Bakanlıkça belirlenmiş kontenjanlara alınacak adaylar KPSS sınavından aldıkları puanlar ile puan üstünlüğüne göre atanır,
- Açıktan ve kurumlar arası atama isteyen personelden KPSS şartı aranmamakla birlikte hizmet yılına bakılır,
- Milli sporcuların atanması ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünce belirlenen ihtiyaca göre kontenjana göre yapılır,
- Engelli adayların ataması ise yapılacak sınavdaki başarı sıralamasına göre belirlenir.

Eğitimde daha hızlı ve etkili çözümler üretebilmek ve işleri hızlı yürütebilmek adına bazı görevler için iç kaynaklardan da yararlanılmaktadır. Yürürlükteki 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunun 43. Maddesi gereği öğretmenlik ‘Öğretmenlik devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim işlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler’ olarak tanımlanmıştır. Bu madde gereğince okullarda müdür ve müdür yardımcısı olabilmek adına öğretmen olma ön koşulu vardır. Okul yöneticiliği sınavına girebilmek adına müdürlerin en az sekiz yıl asil öğretmenlik ve en az iki yıl müdür yardımcılığı veya müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmaları, müdür yardımcılarının ise en az iki yıl asil öğretmenlik yapmış olmaları gerekmektedir. Merkez teşkilatında görevli Bakan yardımcılığı, müsteşarlık, müsteşar yardımcılığı, genel müdürlük görevleri atamaları yine öğretmenler içinden 2451 sayılı ‘Bakanlıklarda ve Bağlı Kuruluşlarda Atama Usullerine İlişkin Kanun’ gereğince müşterek kararname ile yapılır. Yine, ‘Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği’nce de Bakanlık merkez teşkilatında görevli daire başkanlıkları, Teftiş Kurulu Başkanı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanı ile taşra teşkilatında görevli il ve ilçe milli eğitim müdürleri, yardımcıları ve şube müdürlerinin göreve gelişi belirlenmiştir (Özdemir, 2014).

2.12.3. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi

Milli Eğitim Bakanlığı çatısında öğretmenlerin eğitim ve gelişim süreci onların ilk atamalarının gerçekleştiği adaylık süreci ile başlar ve süreç emekliliğe kadar gider diyebiliriz. DMK'nın Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi bölümündeki 'Devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dâhilinde yürütülür' olarak geçen 214. maddede eğitimcilerin hizmet içi eğitimlerinin nasıl planlanacağı ve 'Her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir "Eğitim birimi" kurulur' olarak geçen 215. madde ile de kimler tarafından düzenleneceği belirtilmiştir. Bu maksatla Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü (ÖYGGM) kurulmuştur. ÖYGGM'nin görevleri (MEB, madde 6);

- Öğretmenlerin nitelikleri ve yeterliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik politikaları oluşturmak, bu amaçla ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak
- Bakanlık öğretmenleri ile talepleri halinde özel öğretim kurumları eğitim personeline yönelik olarak; meslek öncesi ve meslek içi eğitimi vermek veya verdirmek, gelişmeleri için kurslar açmak veya açtırmak, uzmanlık programları, seminer, sempozyum, konferans ve benzeri etkinlikler düzenlemek
- Öğretmenlere yönelik olarak verilecek eğitime ilişkin konularda inceleme ve araştırma yapmak
- Görev alanına giren konularda kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapmak; bunlarla ortak çalışma, araştırma, eğitim programları düzenlemek, danışma kurulları ve komisyonlar oluşturmak, olarak belirtilmektedir.

Okullarda eğitim çalışanlarının eğitimleri adaylık ve asli memurluk süresi içinde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ülkemizde ilk ataması gerçekleşen öğretmenler sözleşmeli öğretmen statüsü altında atanmaktadır. Bu çerçevede öğretmenlerin 3+1 olarak nitelendirilen, 3 sene aday 1 sene de asil öğretmen olarak atandıkları okuldan ayrılamama şartları vardır. 3 senelik sözleşmeli aday öğretmenlik zamanlarında, öğretmenlerin ilk yılı

yetiştirme süreci olarak adlandırılmaktadır. Aday öğretmenini yetiştirilmesini kurum, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri yapmaktadır. Okul müdürü, aday öğretmene danışman öğretmen atar ve yetiştirme süreci başlar. Daha sonra ise adayın ÖBA üzerinden atanan seminerleri alması gerekmektedir. Toplamda 384 saat okul ve sınıf içi, 90 saat okul dışı faaliyet, 168 saat hizmet içi eğitim faaliyetleri olmak üzere toplam 642 saatlik eğitimden geçmektedirler.

MEB eğitim personelinin alacağı hizmet içi eğitimde mahalli ve merkezi olmak üzere ikiye ayrılır. Burada amaç asli memurluk kadrosuna geçmiş olan personelin bireysel, mesleki ve yönetsel bilgi ve becerilerinin geliştirilmesidir. Personelin merkezi veya mahalli düzeyde yapacağı eğitim başvurusu için MEBBİS eğitim modülünden kendisine uygun olan eğitimi seçip başvuruda bulunarak süreci başlatması gerekmektedir. Eğitimi almaya hak kazanıp eğitimi tamamladıktan sonra personelin bu hizmeti aldığına dair bilgi MEBBİS sistemine işlenir.

2.12.4. Eğitim Personelinin Ödüllendirilmesi

Devlet memurlarının nasıl ve hangi şartlarda ödüllendirileceği mevzuat ile belirtilmektedir. DMK'nın 122. maddesi gereğince çalıştıkları kurumlarda göstermiş oldukları çaba ve çalışmaları ile diğer meslektaşlarından daha başarılı olduklarını belgelemek amacıyla 'başarı belgesi' verilmesi öngörülmüştür. Eğer bir eğitim çalışanı üst üste üç defa başarı belgesi aldı ise kendisine 'üstün başarı belgesi' verilmesini hak etmiştir. Başarı belgesi verme yetkisi, merkezde bağlı veya ilgili Bakan, illerde Vali, ilçelerde ise Kaymakama aittir. Başarı belgesini almaya hak kazanması için ise bir memurun (DMK, Madde: 122);

- Kamu kaynağında önemli derecede tasarruf sağlaması,
- Kamu zararının oluşmasını önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında,
- Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında,
- Sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağlamış olması gerekmektedir.

DMK'nın 122. Maddesi gereğince, üstün başarı belgesi almaya hak kazanmış memurlar, merkezde bağlı veya ilgili Bakan ve illerde Valiler tarafından uygun görülmesi durumunda en yüksek devlet memuru aylığının %200'üne kadar ödüllendirilebilmektedirler. Yasalarla belirlenmiş bu ödüllerin çok az öğretmen tarafından hak kazanıldığını bilinmektedir, zira çoğu öğretmen üç başarı belgesine sahipken aylık ödüllendirmesi almamaktadır. Sonuç olarak mevcut yasalarla öğretmenlerin motivasyonunu artıracak planlamalarda eksiklik olduğu görülmektedir.

2.12.5. Devlet Memurları Kanunu'nda ve Özel Mevzuatta Sıralanan Disiplin Cezaları

Disiplin kelimesi, sözlük anlamı 'sıkı düzen, yöntem, yol, yordam olan ve eğitime, yola getirme' anlamlarında kullanılır. Aynı zamanda işgörenlerin çalıştıkları kurumdaki işleyişe ters davranışlarından ötürü karşılaştıkları yaptırımları da ifade etmektedir (Küçük, 2021).

1961 ve 1982 Anayasalarında, memurların özellikleri, atanma koşulları, ödev ve yetkileri, aylık ve ödenekleri ile özlük işleri kanunlarla düzenleneceği öngörülmüştür. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 129. maddesi, kamuda görevli memurların, Anayasaya ve kanunlara sadık kalarak görevlerini ifa edeceklerini hükme bağlanmıştır. Anayasa'nın aynı maddesinde, memurun mesleğinden çıkarılmasına kadar gidebilen disiplin cezalarında onu baskı altında tutmamak adına suç ve cezalar kanun ile düzenlenmiştir ve yargı denetimine açık olmasıyla birlikte memurun savunmasının alınmasını zorunlu kılınmıştır (Küçük, 2021). Bu doğrultuda, devlet memuru yönetenlerin ve siyasi iktidarın keyfi tutumlarına karşı güvence altına alınmıştır.

Yasalar çerçevesinde devlet memuruna verilecek cezaların en ince ayrıntısına kadar düşünüldüğü ve kanunlarla belirlendiği görülmektedir. Bunun yanında memurun ödüllendirmesinin ise daha sık ve motivasyonu düşürücü olarak kaldığı görülmektedir. Öyle ki günümüzde öğretmenlerin çoğunun aldığı başarı belgesi ile övünmediği görülmektedir. Bu da cezaların yanı sıra, daha çok ödüllendirme çalışması yapılmasını ve öğretmeni teşvik edici eylemlerin artırılmasını zaruri kılmaktadır.

2.13. Eğitim Personelini GÜdüleme ve Psikolojik Sözleşme

Güdüleme, istendik bir davranışın ortaya çıkması için bireylerde oluşan bir etkidir. Kelimeye etimolojik olarak baktığımızda İngilizce'deki 'motivation' ve Latince'deki 'motive' kelimelerinden türemiştir. Birey yaşam içerisinde ihtiyaçlar ve beklentiler arasında çalkantılı bir döngüde yaşar. Bu noktada da, güdülemenin, bireyin vücuttaki gerginliği dengelemek adına ihtiyaç duyduğunu savunanlar bulunmaktadır. İçeriden veya dışarıdan güdülenen birey uyarılır ve harekete geçer. Bunun sonucunda davranışı sürdürür, değiştirir veya sonlandırır (Çiçek, 2002).

Çalışanı cesaretlendirmek, bulunduğu ortamdaki varoluş amacını bir mantığa bürümek, yaptığı işi isteyerek yaptığını ve sonucunda iyi hissetmesini sağlamak amacıyla örgütlerde işgörenlerin güdülenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, işverenler çalışanlarının uygun ortamda çalışmaları adına farklı güdüleme yöntem ve tekniklerini kullanabilmektedirler. Bunları içerik ve süreç değerlendirme olarak iki grupta incelemek mümkündür.

2.13.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, örgüt içerisinde çalışanları neyin daha istekli hale getirdiğine bakar ve bunu çözümlemeye çalışır. İnsanların sahip olduğu fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar insanı güdüleyen temel etkenlerdir. Çalışan da ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde bulundukları örgütte süreklilik arz etmek veya verimli olabilmektedir. İçerik kuramlarından bazıları şunlardır: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Kuramı, Herzberg'in İkili Faktör Kuramı ve McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı (Özdemir, 2014).

2.13.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramında asıl amaç, içerik kuramındaki neyin çalışanları güdülediği değil, çalışanların nasıl güdülendikleri sorusuna yanıt bulmaktır. Süreç kuramında çalışanlar kendi kararlarını ve sorumluluklarını alan bireyler olarak görülmektedir. Çalışanın kendisini yönetip yönlendirmesi, güdülemesi ve istendik davranış değişikliklerine nasıl ulaşabileceği konusunda kendine yetebilecek duruma gelmesi beklenmektedir. Süreç

kuramlarından bazıları şunlardır: Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Amaç Kuramı (Özdemir, 2014).

2.14. İlgili Araştırmalar

Burada, konu ile ilgili yurt içinde ve yurtdışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmalara geçmişten günümüze doğru özet bir şekilde değinilmiştir.

2.14.1. Yurtiçi Araştırmaları

Argon (2001), doktora tezi çalışmasında İnsan Kaynakları Yönetimi ilkelerinin ilkokullardaki uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini değerlendirmektedir. Araştırmada nicel bir araştırma olan betimsel araştırma yöntemi uygulanmıştır. İki bölümden oluşan ölçeğin ilk bölümü, kişisel sorulardan oluşmaktadır ve ikinci bölümde ise İnsan Kaynakları Yönetimi ilkelerinin değerlendirildiği 5 boyuttan oluşan 51 soru bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini Bolu il merkezinde bulunan 27 ilkokuldaki 69 yönetici ve 851 öğretmen, Düzce il merkezinde bulunan 20 ilkokuldaki 48 yönetici ve 460 öğretmen oluşturmaktadır. Toplamda 117 okul yöneticisi ve 1311 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise Bolu’da 63 yönetici, 462 öğretmen, Düzce’de 40 yönetici ve 290 öğretmenden oluşan toplam 765 kişi oluşturmaktadır. Yapılan araştırma neticesinde, Bolu ve Düzce illerindeki yönetici ve öğretmen görüşlerinin ‘Yeterlik, Eşitlik, Güvence ve Yansızlık’ ilkelerinde benzer değerlendirmelerde bulunurken ‘Kariyer’ ilkesinde farklı düşüklere görülmüştür. Aynı zamanda Bolu ve Düzce illerinden alınan sonuçlar neticesinde iki ilde de ‘Yeterlik ve Yansızlık’ ilkelerinde yönetici ve öğretmenleri hemfikirken ‘Kariyer, Eşitlik ve Güvence’ ilkelerinde ayrıştıkları sonucuna varılmaktadır.

Türkmen (2008), yüksek lisans tezi ile MEB’e tabi olan ilkokullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin insan kaynakları yönetme yeterliliklerini aynı okullarda görev yapan öğretmen görüşleri açısından incelemektir. Tarama modelinde yapılan araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki Pendik ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmakta olup, örnekleme ise MEB bünyesindeki 24 ilkokuldaki görevli 305 tane sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada, ilk bölümde kişisel bilgilerin yer aldığı ve ikinci bölümde

ise 34 sorunun bulunduğu iki bölümlü bir anket kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, öğretmenlerin yöneticiler hakkında verdiği cevapların “Ara Sıra” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu da okul yöneticilerinin insan kaynakları yeterliliklerinin öğretmenler açısından orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Karaca (2009), yüksek lisans tezinde ilköğretimde görev yapan yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerini yerine getirme düzeylerine ve bu durumun öğretmenlerin okula karşı olan örgütsel bağlılığı ile arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Tarama modeline uygun olarak yapılan araştırmanın evrenini Antalya il merkezinde bulunan devlet okullarının içinden 129 ilkokul müdürü, 240 müdür yardımcısı ve 3980 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Oransız küme örnekleme yöntemi ile yansız bir şekilde belirlenen örnekleme dahil olan okullardan 101 yönetici ve 403 öğretmen ankete dahil edilmiştir. Araştırmada, nicel bir araştırma yöntemi olarak kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Kişisel bilgilerin istendiği birinci bölüm, “Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi” adı altında 23 maddelik ikinci bölüm ve “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” adı altında 17 maddelik üçüncü bölüm anketi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, ilkokulda görev yapan yöneticilerin İKY yeterlilikleri($\bar{X} = 3.06$) “Ara Sıra” düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yeterliliklerinin, öğretmenlerin örgüte olan bağlılığını ve olumlu tutumunu doğru orantılı olarak etkilediği görülmüştür.

Baştürk (2015), yüksek lisans tezi çalışmasında müdürlerin öğretmenleri güdülemede kullandıkları yöntemlerin öğretmenlerin görüşleri alınarak incelenmesini hedeflemiştir. Çalışmanın evrenini İstanbul ili Bakırköy ilçesinde bulunan özel ve devlet ortaokullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 29 okulda çalışan 315 (14 devlet okulu ve 15 özel okul) ortaokul öğretmeninden meydana gelmektedir. Araştırmada nicel bir veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ölçek, kişisel bilgi formu ve ‘Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeği’ olarak iki bölümden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda görülmektedir ki öğretmenlerin ortaokul müdürlerinin güdüleme yöntemlerine karşı görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem anlamında bir farklılık göstermezken öğretmenlerin çalıştıkları okul türleri anlamında farklılık göstermektedir. Bu farklılık şöyle açıklanmaktadır: Özel ortaokullardaki müdürler güdüleme yöntemlerini devlet okullarındaki müdürlere göre

daha fazla kullanılmaktadır. Ayrıca okullardaki yöneticilerce kullanılan güdüleme yöntemlerin önemli olduğu da öğretmen görüşlerinden çıkartılan bir sonuç olmuştur.

Gök (2019), araştırma makalesinde Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemiyle beraber liyakatli yönetici özelliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemektedir. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden olan bütüncül çoklu durum çalışması kullanılmıştır. İlkokul ve ortaokul eşit sayıda olarak toplam 10 okuldaki farklı görevlerdeki 13 yönetici ve farklı alanlardaki 13 öğretmenle görüşülmüştür. Çalışmada açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda liyakatli bir eğitim yöneticisinin iyi bir iletişim becerisine sahip, kendi alanında uzmanlaşmış ve eşit bir yönetim anlayışı çerçevesinde adaletli olabilmesi gerektiği sonucu çıkmıştır.

Özdemir (2020)'in, yüksek lisans tezi ile stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının daha çok kabul edilmesi sonucunda kurumlardaki ayrımcılık yanlısı ifadelerin azaldığını göstermek amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman inceleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, yapılan taramalar ile insan kaynakları departmanında, insan kaynakları yöneticisi (14 ilan) ve insan kaynakları uzmanı (46 ilan) adı altındaki iş ilanları belirtilen tema ve kodlara göre incelenmiştir. İçerdikleri cümleler üzerinden nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan içerik analizi yöntemiyle gerekli incelemeler yapılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, bugün dahi iş ilanlarında ayrımcılık ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanılmaya başlaması ile cinsiyet ve ırka dayalı ayrımcılık ifadelerinde azalma, yaş ve engele dayalı ayrımcılık ifadelerinin ise kullanımına devam edildiği görülmektedir.

2.14.2. Yurtdışı Araştırmaları

Hashmi (2014) çalışmasında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi stratejisi ve bunun Pakistan'daki Katolik Eğitim Kurulu (CBE)'nda görev yapan öğretmenlerin verimliliği üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Burada görevli olan öğretmenler, Karaçi'de özel bir öğretmen eğitim enstitüsünden eğitimsel liderlik bölümünden mezun

olmuşlardır. Amaç edinilen teorik bilgilerin işyerlerinde uygulaması ile arasındaki bağı bulmaktır. Araştırmanın evrenini 2010-2012 yılları arasında eğitim liderliği derslerini alan NDIE'nin GradCert, PGCert ve MEdLead öğrencileriydi. Örneklemi ise toplam 9 erkek ve 41 katılımcıdan oluşan toplam 50 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden olan anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır ve toplam 44 kişiden alınan sonuçlar geçerli sayılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğrenilen teorik bilgilerin liderlik için önemli olduğu fikrine varılmıştır. Fakat her ne kadar bu sistemin etkisi büyük olsa da teorik bilgilerin yanı sıra artık öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi stratejilerinin uygulamasına daha fazla odaklandırılması ile istenen sonuçlara ulaşmanın daha hızlı ve kolay olacağı öngörülmüştür.

Alami, vd. (2015) çalışmada eğitim personelinin etkinliğini arttırmada insan kaynakları yönetiminin rolünü araştırmakta ve analiz etmektedir. Araştırmanın sonucunda, personel arama, personel tedarik ve seçimi, eğitim programlarının tasarlanması ve uygulanması, işgörenlerin performansının değerlendirilmesi ve eğitimcilerin eğitimi olmak üzere 5 alt boyutu kapsayan başlıca maddeleri inceleyip değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla yönetici ve öğretmenlerin oluşturduğu istatistik topluluğundan 120 kişi basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmada 40 soru içeren ve Likert ölçeğine göre puanlanan bir anket kullanılmıştır. Anket sonucunda, insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliği artırmadaki etkisinin %1 alfa düzeyinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Pusvitasari (2021), makale çalışmasında, Doğu Java'daki Sidoarjo'daki Al-Islam Krian Lisesi'ndeki insan kaynakları yönetimine odaklanarak okullarda insan kaynakları yönetiminin eğitim kalitesini artırmadaki önemini ortaya koymaktır. Bu çalışma nitel bir araştırma yöntemi olan vaka çalışması yöntemini kullanmıştır. Veri toplama teknikleri olarak gözlem, görüşme ve belgeleme yolları tercih edilmiştir. Araştırmaya liderler, öğretmenler ve idari personel katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucunda, okullardaki eğitim sistemi programlarının uygulanabilmesi için fazlasıyla insan kaynaklarına dayanmaktadır. Eğitim kalitesinin artırmak için, insan kaynağının analiz edilmesi, haritalanması, okulların vizyon, misyon ve hedeflerinin belli olması ve buna uygun pozisyonların belirlenmesi, gerekli görev tanımlarının yapılmasının zaruri olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Sirathanakul vd. (2023), çalışmada insan kaynakları yönetiminin Bangkok'taki özel Tayland üniversitelerinin eğitim yönetimi üzerindeki etkisini ve ilişkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada nicel yöntemlerden biri olan anket kullanılmıştır. Kullanılan örneklem, Bangkok ve banliyö bölgelerindeki Tayland özel üniversitelerinde çalışan 356 çalışandır. Araştırma sonuçları, insan kaynakları yönetiminin Tayland'daki özel üniversitelerin eğitim yönetimiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışma sonucunda, Tayland'daki özel üniversitelerin eğitim yönetiminin etkinliğini artırmak için çalışanların yetenek, beceri ve bilgilerini eğitmek, geliştirmek ve ortaya çıkarmak için özel üniversitelerde insan kaynakları yönetimi ilkesinin dört alanda uygulanması gerektiğinin önemi ortaya çıkmıştır. Yine, öğrencilere eğitim vermenin, araştırma yapmanın, topluma akademik hizmet sunmanın, sanatı ve kültürü korumanın önemi de vurgulanmıştır.

Olaivar ve Loayan (2022), makalesinde okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi üzerine yürüttükleri uygulamaları, öğretmenlerin okula olan bağlılığı ve öğretim performansları ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada betimsel tarama yöntemlerinden biri olan anket kullanılmıştır. Araştırmaya Bohol Bölgesi'ndeki 55 özel ilkokul katılmıştır. Araştırma sonucunda, Bohol Bölgesi'ndeki 55 özel ilkokulda insan kaynakları yönetiminin etkin olması ve yöneticilerin öğretmen ve okul ortamında bazı değişikliklere gitmesine rağmen, uygulamalar ile öğretmenlerin okula olan bağlılığı ya da öğretim performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını bağımsız bir şekilde yerine getirdikleri belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın evren, örneklem, araştırmaya ait veri toplama araçları ile verilerin analizi hakkında bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın konusu ve amacı gereği, araştırma tarama modeline uygun olarak yapılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da o anda var olan bir durumu olduğu gibi tasvir eden ve anlatmayı arzu eden bir araştırma biçimidir. Asla araştırmaya dair bir şeyi değiştirmek veya etkisinde bırakmak gibi bir amaç yoktur. Aksine arzulanan yalnızca olanı olduğu gibi inceleyip resmedebilmektir (Karasar, 2012). Bu kapsamda, İzmir ili içerisindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin eğitimde insan kaynakları yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşleri ölçek yardımı ile toplanarak mevcut durum ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.2. Evren

Araştırmanın evrenini; 2022–2023 eğitim-öğretim yılı içerisinde İzmir ili ve ilçelerinde bulunan çeşitli özelliklerdeki devlete bağlı ilkokul (3.352), ortaokul (3.938) ve lisede (6.424) görev yapmakta olan toplam 13.714 öğretmenler oluşturmaktadır.

3.3. Örneklem

Örnekleme belirlerken, daha kısa sürede ve daha az maddi harcama ile anketi sonlandırabilmek adına evrendeki tüm öğretmenler yerine onu temsil edebilecek taraflı olmayan bir örneklem ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede kullanılan yöntem ‘küme örnekleme’ tekniği olmuştur. Sonuç olarak, İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden alınan bilgiler ışığında şehir merkezi ile 30 ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve liseler arasından küme örnekleme tekniği kullanılarak seçilen okullardaki gönüllü katılım sağlayan öğretmenlerin tümü araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmaya ait ölçek İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Doküman Yönetim Sistemi (DYS) aracılığıyla ve online iletişim yolu ile il ve ilçelerdeki

513 okula ulaştırılmıştır. İlkokullardan 183, ortaokullardan 170 ve liselerden 160 okul ile online anket ölçeği paylaşılmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin ankete katılım sayısı az olduğundan (22), onları ankete katılan ilkokul öğretmenlerine dâhil ederek araştırma analizine devam edilmiştir. Bu doğrultuda, 197 ilkokul, 176 ortaokul ve 188 lise öğretmeni olmak üzere 561 öğretmen gönüllü katılım sağlamıştır. Katılımcılara ait veriler Tablo 5’te belirtilmiştir.

Tablo 4

Katılımcı öğretmenlerin demografik özellikleri

Demografik Değişkenler	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	351	62.6
	Erkek	210	37.4
Yaş	21-30	21	3.7
	31-40	176	31.4
	41-50	219	39.0
	51 ve üzeri	145	25.8
Medeni Durum	Evli	455	81.1
	Bekar	106	18.9
	Ön Lisans	11	2.0
Eğitim Düzeyi	Lisans	446	79.5
	Yüksek Lisans	101	18.0
	Doktora	3	.5
	1-5	14	2.5
Hizmet Yılı	6-10	72	12.8
	11-15	98	17.5
	16-20	84	15.0
	21 ve üzeri	293	52.2
Çalıştığı Okul Türü	İlkokul	197	35.1
	Ortaokul	176	31.4
	Lise	188	33.5

Tablo 4’teki araştırmaya dair demografik verileri incelediğimizde gönüllü katılımcıların 351’inin (% 62.6) kadın ve 210’unun (% 37.4) erkek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunu kadınların oluşturduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların 21’i (% 3.7) 21-30 yaş arasında, 176’sı (% 31.4) 31-40 yaş arasında, 219’u (% 39.0) 41-50 yaş arasında ve 145’i (% 25.8) 51 ve üzeri yaşlarındadır. Katılımcıların çoğunluğunun 41-50 yaş arasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun evli olduğunu görülmektedir. Verilere bakıldığında evli olan katılımcıların 455 (% 81.1) ve bekar olan katılımcıların 106

(%18.9) kişiden oluştuğu görülmektedir. Gönüllü katılımcıların 11'inin (%2.0) ön lisans, 446'sının (% 79.5) lisans, 101'inin (% 18.0) yüksek lisans ve 3'ünün (% .5) ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. Verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların 14'ünün (% 2.5) hizmet yılları 1-5 yıl arasında, 72'sinin (% 12.8) 6-10 yıl arasında, 98'inin (% 17.5) 11-15 yıl arasında, 84'ünün (% 15.0) 16-20 yıl arasında ve 293'ünün (% 52.2) ise 21 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun hizmet yılının 16-20 yıl arasındadır. Araştırmaya katılanların 197'si (35.1) ilkokulda, 176'sı (% 31.4) ortaokulda ve 188'i (% 33.5) lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları kurum açısından neredeyse aynı oranda oldukları görülmektedir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada genel amaca ulaşabilmek adına nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerinin belirlendiği kişisel bilgiler bölümü vardır. İkinci bölümde ise, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerini belirlemek üzere Karaca'nın (2009) geliştirdiği "Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi" uygulanarak öğretmenlerin bu konudaki görüşleri alınmıştır.

Uzman görüşleri ve yapılan pilot uygulamalar sonucunda 23 maddeye düşürülmüş olan anketteki verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test" analizleri yapılmıştır. "İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri" ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde 130 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek için "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test" analizleri yapılmıştır; KMO= .93 ve Bartlett's Test of Sphericity=6598.789 bulunmuştur. Bu bulgular sonrasında anketin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir (Karaca, 2009).

Kullanılan anket 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde tanımlanmaktadır:

İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi: Bu boyutta yöneticilerin, insan kaynaklarını maddi ve manevi olarak yakından tanıyıp, en iyi faydayı sağlamak adına planlamalar yapması incelenmiştir.

Kadro Belirleme ve İnsan Kaynaklarının Seçimi: Bu boyut yöneticilerin örgütün ilerleyen yıllarda ihtiyaç duyacağı insan kaynağı sayısını ortaya koyabilmesini ve boş olan kadrolara gelebilecek uygun adayların seçilmesini içermektedir.

İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti: Bu boyutta yöneticilerin örgütteki işgörenlerin kendi aralarındaki iletişimlerini ve sosyal ilişkilerini iyileştirerek insan kaynaklarının çalıştıkları örgüte olan bağlarını artırması ve böylelikle örgütteki verimliliğin artmasını hedeflemesi incelenmektedir.

İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesi: Bu boyutta yöneticinin insan kaynaklarının eğitim alıp kendini geliştirmesi için onu teşvik edip desteklemesi incelenmektedir.

İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi: Bu boyutta yöneticinin işgöreni adil ve tarafsız şekilde destekleyip ödüllendirmesi incelenmektedir.

Tablo 5

Anket maddelerinin boyutlara dağılımı

Maddeler	Boyut
1,2,3	İnsan Kaynağının Tanınması ve Çözümlemesi
4,5,6,7	Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi
8,9,10	İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti
11,12,13,14,15,16,17,18,19	İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi
20,21,22,23	İnsan Kaynaklarının Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan faktörler ve maddelerin faktör yükleri Tablo 5'te verilmiştir. Ölçeğin alt boyutları ve tümü için güvenirlik hesaplamada Alfa güvenirlik katsayısı (iç tutarlılık) analizi yapılmış ve sonuçlar tablo halinde verilmiştir (Karaca, 2009).

Tablo 6

İnsan kaynakları yönetimi anketi faktör analizi sonuçları

Anket Maddesi	İKT	İKS	İİ	İKEG	İKDÖ
1. Öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	.849				
2. Öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler.	.739				
3. Öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	.681				
4. Boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.		.788			
5. Boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.		.785			
6. Gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.		.604			
7. Norm kadro çalışmaları yaparlar.		.563			
8. Okul içindeki çatışmaların çözümlenmesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.			.822		
9. Öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.			.739		
10. Öğretmenlerinin memnuniyetine önem vermezler.			.699		
11. Yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.				.834	
12. Öğretmenlerin verimliliğini arttırıcı çalışmalar yaparlar.				.827	
13. Bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.				.770	
14. Öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.				.770	
15. Öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.				.765	
16. Yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.				.745	
17. Öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmasını desteklerler.				.741	
18. Öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.				.655	
19. Değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.				.633	
20. Öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.					.725
21. Öğretmenleri yeterliliklerine uygun işlerde görevlendirirler.					.662
22. Çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek onlara teşekkür ederler.					.658
23. Öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.					.552

İKT: İnsan Kaynağının Tanınması ve Çözümlemesi, İKS. Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi, İİ: İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti, İKEG: İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi, İKDÖ: İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi

Tablo 7’de faktör analizi ile “Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri” anketinde yer alan faktörler ve bu faktörlerde bulunan madde sayısı ve madde numaraları ile alfa değerleri görülmektedir. Faktörlerce toplam varyansın %

67.42'si açıklanır. Tablo 7'de anketin yeni çalışmadaki sonuçlarına dair güvenilirlik değerleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 7

Anket maddelerinin boyutlara göre dağılımı ve güvenilirlik sonuçları

Boyutlar	Madde No	Madde Sayısı	(Orijinal Ölçek) Alfa	(Mevcut Çalışma) Alfa
İnsan Kaynağının Tanınması ve Çözümlemesi	1, 2, 3	3	.82	.78
Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi	4,5,6,7	4	.75	.81
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	8,9,10	3	.63	.90
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	11,12,13,14,15,16,17,18,19	9	.93	.75
İnsan Kaynaklarının Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi	20,21,22,23	4	.85	.77
Toplam	1-23	23	.92	.84

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma sürecinde, veri toplama aracı olarak yararlanılan ölçeğin uygulanabilmesi için ilgili birimlerden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmanın ek kısmında gerekli izinler eklenmiş bulunmaktadır. Planlanan ölçek 2023 yılının Mart ayında İzmir ilinin 30 ilçesinde belirlenmiş okullarda görev yapmakta olan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerine Google formlar aracılığı ile gönderilmiş ve bu öğretmenlerden 561 tanesi gönüllü olarak ölçeği yanıtlamıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Bu araştırmada ana probleme bağlı olarak oluşan alt problemlerin analizi için SPSS27.0 paket programı ile analiz yapılmıştır. Bir anketin veri dağılımının normal olup olmaması yapılan analizlerin doğruluğu açısından çok önemlidir. Elde edilen değerlerin -1 ve +1 aralığında veya -2 ve +2 aralığında çarpıklık katsayısına sahip olması ile değişkenlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2016). Bu doğrultuda çalışmamızda, verilerin dağılımının normal olup olmadığını gözlemlemek amacıyla çarpıklık, basıklık değerleri incelenmiştir. Ölçeğin genel ve alt boyutları ayrı

ayrı değerlendirildiğinde bazı verilerde çarpıklık ve basıklık indekslerinin -2 ve +2 sınırları içerisinde olmaması ve Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarından p değerinin $\alpha=.05$ 'ten küçük çıkması nedeniyle normal dağılım sergilemediği kanaatine ulaşılmıştır. Bu doğrultuda ölçeğin analizinde parametrik ve non-parametrik testler kullanılmıştır.

Veriler analiz edilirken, birinci, ikinci ve üçüncü alt problemlerde frekans dağılımı (n), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (s) kullanılmıştır. Dördüncü, beşinci ve altıncı alt problemlerde normal dağılım olmadığından demografik özelliklere göre farklı testler uygulanmıştır. Cinsiyet değişkeni analizinde genel ölçekte bağımsız iki grup arasında yapılan parametrik “t” testi, alt boyutlarda ise non-parametrik Man Whitney-U testi uygulanmıştır. Medeni durum değişkeni analizinde genel ve alt boyutlar için non-parametrik Man Whitney- U testi uygulanmıştır. Yaş değişkeni analizinde genel ölçekte üç veya daha fazla grup analizlerinde kullanılan ANOVA testi uygulanırken alt boyutlarda ise non-parametrik Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Eğitim düzeyi ve hizmet yılı değişkenleri için analizler non-parametrik Kruskal Wallis-H testi ile yapılmıştır. Alt problemlerde kullanılan parametrik ve non parametrik testlere ilişkin özet tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8

4.5.6. alt problemlerde kullanılan parametrik ve non-parametrik testler.

	Cinsiyet değişkeni açısından İKY Ölçeği	Cinsiyet değişkeni alt boyutları	Medeni durum İKY Ölçeği ve Alt Boyutları	Yaş değişkeni açısından İKY Ölçeği	Yaş değişkeni alt boyutları	Eğitim Düzeyi İKY Ölçeği ve Alt Boyutları	Hizmet Yılı İKY Ölçeği ve Alt Boyutları
4. 5. 6. Alt Problemler	Parametrik t testi	Non- parametrik Mann Whitney-U testi	Non- parametrik Mann Whitney-U testi	Parametrik ANOVA testi	Non- parametrik Kruskal Wallis-H	Non- parametrik Mann Whitney-U	Non- parametri k Kruskal Wallis-H

Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek adına parametrik testler için post-hoc analizlerinden LSD, non-parametrik testler için ise Tamhane’s T2 analizleri uygulanmıştır. Yedinci alt problemde genel ve alt boyutlar için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek adına post-hoc analizlerinden non-parametrik testler için Tamhane’s T2 analizleri uygulanmıştır.

Verilerden elde edilen betimsel analizlerden sonra oluşan puanların ortalama değerleri ifade edilirken "Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri" ölçeği için 1-1.80= hiçbir zaman, 1.81-2.60= nadiren, 2.61-3.40= ara sıra, 3.41-4.20= çoğunlukla ve 4.21-5.00= her zaman olarak belirtilmiştir. Gruplar arası karşılaştırmalarda Alfa= 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, gönüllü katılımcıların araştırmanın problemine ve alt problemlerine ait algılarına yönelik bulgular yer almaktadır. Ölçeklerden toplanmış olan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular alt problemlerle birlikte incelenerek yorumlanmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?” alt problemine ait bulgulara Tablo 9’da yer verilmektedir.

Tablo 9

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerin İKY yeterliliklerine ilişkin algıları

Boyutlar	n	$\bar{X}$	s
İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi	197	2.57	1.13
Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi	197	3.37	1.11
İnsan İlişkileri Memnuniyeti	197	3.49	1.09
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	197	3.23	1.08
İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi	197	3.36	1.13
Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri	197	3.22	.93

Tablo 9 yorumlandığında araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algılarının ($\bar{X}=3.22$) ‘ara sıra’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticilerin insan kaynakları yeterlilikleri konusunda en çok ‘İnsan İlişkileri Memnuniyeti’ boyutu açısından ($\bar{X}=3.49$) ‘çoğunlukla’ yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında ‘İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi’ boyutunda ($\bar{X}=2.57$) ise yöneticilerini ‘nadiren’ yeterli buldukları yorumunu yapılabilmektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?” alt problemine ait bulgulara Tablo 10’da yer verilmektedir.

Tablo 10

Ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerin İKY yeterliliklerine ilişkin algıları

Boyutlar	n	$\bar{X}$	s
İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi	176	2.56	1.17
Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi	176	3.44	1.07
İnsan İlişkileri Memnuniyeti	176	3.51	1.16
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	176	3.11	1.14
İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi	176	3.31	1.25
Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri	176	3.19	.97

Tablo 10 yorumlandığında araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algılarının ($\bar{X}$ =3.19) ‘ara sıra’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticilerin insan kaynakları yeterlilikleri konusunda en çok ‘İnsan İlişkileri Memnuniyeti’ boyutu açısından ($\bar{X}$ =3.51) ve ‘Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi’ boyutu açısından ($\bar{X}$ =3.44) ‘çoğunlukla’ yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında ‘İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi’ boyutunda ($\bar{X}$ =2.56) ise yöneticilerini ‘nadiren’ yeterli buldukları yorumunu yapılabilmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Liselerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?” alt problemine ait bulgulara Tablo 11’de yer verilmektedir.

Tablo 11

Lise öğretmenlerinin yöneticilerin İKY yeterliliklerine ilişkin algıları

Boyutlar	n	$\bar{X}$	s
İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi	188	2.46	1.18
Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi	188	3.29	1.10
İnsan İlişkileri Memnuniyeti	188	3.41	1.12
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	188	2.92	1.10
İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi	188	3.05	1.10
Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri	188	3.01	.96

Tablo 11 yorumlandığında araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algılarının ($\bar{X}=3.01$) ‘ara sıra’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticilerin insan kaynakları yeterlilikleri konusunda en çok ‘İnsan İlişkileri Memnuniyeti’ boyutu açısından ($\bar{X}=3.41$) ‘çoğunlukla’ yeterli buldukları görülmektedir. Bunun yanında ‘İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi’ boyutunda ($\bar{X}=2.46$) ise yöneticilerini ‘nadiren’ yeterli buldukları yorumunu yapılabilmektedir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, hizmet yılına göre değişiklik göstermekte midir?” alt problemine ait bulgular bu kısımda yer almaktadır.

4.4.1. Cinsiyet değişkenine ait bulgular

Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek için uygulanan t- testi (Tablo 12) ve alt boyutlar için uygulanan Mann-Whitney U testine (Tablo 13) yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 12

İlkokul öğretmenlerinin İKY görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	sd	t	P
İnsan Kaynakları	Kadın	137	3.20	.923	195	-.51	.605
Yönetimi Ölçeği	Erkek	60	3.28	.964			

Tablo 12’de ilkokuldaki öğretmenlerin cinsiyetlerine göre genel ölçek ortalama ve ‘t testi’ analiz sonuçlarına göre, eğitimde insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$) ve standart sapmaları (s) verilmiştir. Değerler iki grup için de ‘ara sıra’ düzeyindedir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere görece algılarının daha fazla olduğu ortalamadan görülse de bu fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark değildir. Ölçeğin geneli için yapılan ‘t testi’ sonucunda ise öğretmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine karşı algılarında cinsiyete göre ($p>.05$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 13

İlkokul öğretmenlerinin İKY alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	s.o	s.t	z	U	p
İK Tanıma	Kadın	137	2.51	1.09	96.32	13196	-1.00	3743	.31
	Erkek	60	2.71	1.19	105.11	6306			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Kadın	137	3.37	1.12	99.36	13612	-.13	4061	.89
	Erkek	60	3.37	1.11	98.18	5891			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Kadın	137	3.51	1.11	100.64	13787	-.61	3886	.54
	Erkek	60	3.44	1.06	95.27	5716			
İK Eğitim ve Gelişimi	Kadın	137	3.21	1.08	97.85	13406	-.42	3953	.67
	Erkek	60	3.28	1.08	101.62	6097			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Kadın	137	3.30	1.11	95.99	13150	-1.12	3697	.26
	Erkek	60	3.49	1.18	105.88	6353			

Tablo 13 incelendiğinde, alt boyutlar için yapılan Mann- Whitney U testi öğretmenlerin; İK tanıma (U=3743, $p>.05$), kadro belirleme ve İK seçimi (U=4061, $p>.05$), insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti (U=3886, $p>.05$), İK eğitim ve gelişimi (U=3953, $p>.05$) ve İK değerlendirme ve ödüllendirmeye (U=3697, $p>.05$) yönelik sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı bulgusuna varılmıştır.

4.4.2. Yaş değişkenine ait bulgular

Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek için uygulanan ANOVA (Tablo 14) ve alt boyutlar için uygulanan Kruskal Wallis (Tablo 15) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 14

İlkokul öğretmenlerinin İKY görüşlerinin yaş değişkeni açısından incelenmesi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	Gruplar arası	5.841	3	1.947	2.275	.081
	Gruplar içi	165.186	193	.856		
	Toplam	171.027	196			

Tablo 14’de ilkokuldaki öğretmenlerin yaşları açısından, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Böylece, anketin genelinde ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yaşları bazında bakıldığında okuldaki yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine dair mevcut fikirleri açısından ($p > .05$) anlamlı bir fark görülmemektedir.

Tablo 15

İlkokul öğretmenlerinin İKY alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Yaş	n	$\bar{X}$	sd	χ^2	p
İK Tanıma	(1)21-30	5	3.87	3	10.014	.018*
	(2)31-40	60	2.76			
	(3)41-50	68	2.44			
	(4)51 ve üzeri	64	2.43			
	Toplam	197	2.57			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	(1)21-30	5	4.35	3	8.113	.044*
	(2)31-40	60	3.53			
	(3)41-50	68	3.13			
	(4)51 ve üzeri	64	3.40			
	Toplam	197	3.37			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	(1)21-30	5	3.53	3	.722	.868
	(2)31-40	60	3.56			
	(3)41-50	68	3.51			
	(4)51 ve üzeri	64	3.41			
	Toplam	197	3.49			
İK Eğitimi ve Gelişimi	(1)21-30	5	4.09	3	7.017	.071
	(2)31-40	60	3.29			
	(3)41-50	68	3.02			
	(4)51 ve üzeri	64	3.32			
	Toplam	197	3.23			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	(1)21-30	5	4.35	3	4.983	.173
	(2)31-40	60	3.38			
	(3)41-50	68	3.38			
	(4)51 ve üzeri	64	3.39			
	Toplam	197	3.36			

*p<.05

Tablo 15'e bakıldığında beş boyuttan İK Tanıma ve Kadro Belirleme ve İK Seçimi boyutlarında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu iki boyut arasındaki farkın kaynağını öğrenebilmek adına gruplar arası Mann-Whitney U testi kullanılarak çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Bunun sonucunda, İK tanıma boyutundaki 21-30 yaş aralığındaki grubun İK tanıma puanının, diğer yaş aralığındaki gruplardan daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir fark ($p<.05$) bulunduğu görülmektedir. Kadro belirleme ve İK seçimi boyutunda ise 21-30 ile 41-50 yaş arasındaki öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır ve 21-30 yaş arası öğretmenlerin puanı diğer gruptan daha yüksektir.

4.4.3. Medeni durum değişkenine ait bulgular

Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine medeni durum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup

oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Mann-Whitney U (Tablo 16) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 16

İlkokul öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s	s.o	s.t	z	u	p
İK Tanıma	Evli	169	2.60	1.11	100.43	16973	-.870	2124	.384
	Bekar	28	2.40	1.24	90.36	2530			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Evli	169	3.42	1.09	101.48	17150	-1.504	1947	.133
	Bekar	28	3.04	1.17	84.04	2353			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Evli	169	3.49	1.09	98.98	16728	-.011	2363	.991
	Bekar	28	3.50	1.12	99.11	2775			
İK Eğitim ve Gelişimi	Evli	169	3.26	1.08	100.38	16964	-.835	2133	.404
	Bekar	28	3.02	1.09	90.68	2539			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Evli	169	3.41	1.11	101.41	17138	-1.462	1959	.144
	Bekar	28	3.04	1.22	84.46	2365			
Ölçeğin Geneli	Evli	169	3.26	.92	100.76	17028	-1.065	2068	.287
	Bekar	28	3.01	.97	88.38	2474			

Tablo 16 incelendiğinde alt boyutlar için yapılan Mann-Whitney U testi öğretmenlerin; İK tanıma (U=2124, $p>.05$), kadro belirleme ve İK seçimi (U=1947, $p>.05$), insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti (U=2363, $p>.05$), İK eğitim ve gelişimi (U=2133, $p>.05$), İK değerlendirme ve ödüllendirme (U=1959, $p>.05$) ve ölçeğin geneline (U=2068, $p>.05$) yönelik sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı bulgusuna varılmıştır.

4.4.4. Eğitim durumu değişkenine ait bulgular

Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Mann-Whitney U (Tablo 17) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır. Önlisans mezunu öğretmenlerinin sayısının oldukça az olmasından dolayı lisans mezunu öğretmenlerle birleştirilerek analiz edilmiştir.

Tablo17

İlkokul öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s	s.o	s.t	z	u	p
İK Tanıma	Lisans	169	2.52	1.12	86.44	16299	-1.553	1934	.120
	Lisansüstü	28	2.86	1.14	114.43	3204			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Lisans	169	3.33	1.09	96.87	16371	-1.290	2006	.197
	Lisansüstü	28	3.58	1.20	111.84	3131			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Lisans	169	3.49	1.08	98.48	16643	-.316	2278	.752
	Lisansüstü	28	3.54	1.22	102.13	2859			
İK Eğitim ve Gelişimi	Lisans	169	3.22	1.07	98.66	16674	-.204	2309	.838
	Lisansüstü	28	3.29	1.13	101.04	2829			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Lisans	169	3.34	1.13	97.77	16526	-.747	2158	.455
	Lisansüstü	28	3.51	1.13	106.43	2980			
Ölçeğin Geneli	Lisans	169	3.20	.92	97.54	16483	-.886	2118	.376
	Lisansüstü	28	3.35	1.02	107.84	3019			

Tablo 17 incelediğinde öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin puanlarının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu doğrultuda da eğitim durumunun, öğretmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin algısını etkilemediği yargısına ulaşılabilir.

4.4.5. Hizmet yılı değişkenine ait bulgular

Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine hizmet yılı değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Kruskal Wallis (Tablo 18) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 18

İlkokul öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	sd	χ^2	p
İK Tanıma	(1)1-5	4	4.08	4	11.528	.021*
	(2)6-10	12	2.61			
	(3)11-15	34	2.62			
	(4)16-20	35	2.86			
	(5)21 ve üzeri	112	2.40			
	Toplam	197	2.57			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	(1)1-5	4	4.75	4	8.800	.066
	(2)6-10	12	3.42			
	(3)11-15	34	3.51			
	(4)16-20	35	3.45			
	(5)21 ve üzeri	112	3.25			
	Toplam	197	3.37			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	(1)1-5	4	3.83	4	1.109	.893
	(2)6-10	12	3.58			
	(3)11-15	34	3.52			
	(4)16-20	35	3.59			
	(5)21 ve üzeri	112	3.43			
	Toplam	197	3.49			
İK Eğitimi ve Gelişimi	(1)1-5	4	4.11	4	6.401	.171
	(2)6-10	12	2.94			
	(3)11-15	34	3.22			
	(4)16-20	35	3.50			
	(5)21 ve üzeri	112	3.15			
	Toplam	197	3.23			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	(1)1-5	4	4.31	4	5.882	.208
	(2)6-10	12	3.27			
	(3)11-15	34	3.33			
	(4)16-20	35	3.61			
	(5)21 ve üzeri	112	3.27			
	Toplam	197	3.36			
Ölçeğin Geneli	(1)1-5	4	4.22	4	8.406	.078
	(2)6-10	12	3.12			
	(3)11-15	34	3.25			
	(4)16-20	35	3.44			
	(5)21 ve üzeri	112	3.13			
	Toplam	197	3.22			

*p<.05

Tablo 18'e bakıldığında sadece İK tanıma alt boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. İK tanıma boyutundaki farkın kaynağını öğrenebilmek adına gruplar arası Mann-Whitney U testi kullanılarak çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Bunun sonucunda, İK tanıma boyutundaki 1-5 hizmet yılı aralığındaki grubun İK tanıma puanının, diğer yaş aralığındaki gruplardan daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir fark ($p<.05$) bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda, 16-20 hizmet yılı aralığındaki öğretmenlerin de 21 ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlere göre İK tanıma boyutu puanı daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, hizmet yılına göre değişiklik göstermekte midir?” alt problemine ait bulgular bu kısımda yer almaktadır.

4.5.1. Cinsiyet değişkenine ait bulgular

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek için uygulanan t- testi (Tablo 19) ve alt boyutlar için uygulanan Mann-Whitney U testine (Tablo 20) yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 19

Ortaokul öğretmenlerinin İKY görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	sd	t	p
İnsan Kaynakları	Kadın	112	3.07	1.03	154	-2.25	.026*
Yönetimi Ölçeği	Erkek	64	3.39	.83			

*p<.05

Tablo 19’da ortaokuldaki öğretmenlerin cinsiyetlerine göre genel ölçek ortalama ve ‘t testi’ analiz sonuçlarına göre, eğitimde insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$) ve standart sapmaları (s) verilmiştir. Değerler iki grup için de ‘ara sıra’ düzeyindedir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere görece algılarında anlamlı bir fark vardır. Erkek öğretmenlerin algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Ölçeğin geneli için yapılan ‘t testi’ sonucunda ise öğretmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine karşı algılarında cinsiyete göre (p<.05) istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın erkekler adına daha yüksek anlam içerdiği görülmektedir.

Tablo 20

Ortaokul öğretmenlerinin İKY alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	s.o	s.t	z	u	p
İK Tanıma	Kadın	112	2.52	1.19	86.51	9689	-.68	3361	.49
	Erkek	64	2.63	1.13	91.98	5887			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Kadın	112	3.35	1.15	84.78	9495	-1.28	3167	.19
	Erkek	64	3.59	.89	95.01	6080			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Kadın	112	3.42	1.21	84.48	9462	1.39	3134	.16
	Erkek	64	3.68	1.05	95.53	6114			
İK Eğitim ve Gelişimi	Kadın	112	2.96	1.17	81.61	9140	-2.37	2812	.01*
	Erkek	64	3.39	1.03	100.55	6435			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Kadın	112	3.19	1.31	83.73	9377	-1.65	3049	.09
	Erkek	64	3.54	1.11	96.85	6198			

*p<.05

Tablo 20 incelendiğinde İK eğitim ve gelişimi boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Farkın kaynağını öğrenebilmek adına gruplar arası Mann-Whitney U testindeki sıra ortalamasına bakıldığında İK eğitim ve gelişim boyutunda erkeklerin puanının, kadınlardan daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir fark (p<.05) bulunduğu görülmektedir. Testin diğer boyutlarında anlamlı bir fark görülmemektedir.

4.5.2. Yaş değişkenine ait bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek için uygulanan ANOVA (Tablo 21) ve alt boyutlar için uygulanan Kruskal Wallis (Tablo 22) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 21

Ortaokul öğretmenlerinin İKY görüşlerinin yaş değişkeni açısından incelenmesi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	Gruplararası	.064	3	.021	0.22	.995
	Gruplariçi	164.842	172	.964		
	Toplam	165.906	175			

Tablo 21’de ortaokuldaki öğretmenlerin yaş değişkeni açısından, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine dair bildirdikleri görüşlerin varyans analizi

sonuçları bulunmaktadır. Anketin genelinde ortaokullardaki öğretmenlerin yaşlarına ilişkin bakıldığında okul yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri üzerine görüşleri arasında ($p>.05$) anlamlı bir farka rastlanmamaktadır.

Tablo 22

Ortaokul öğretmenlerinin İKY alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Yaş	n	$\bar{X}$	sd	χ^2	p
İK Tanıma	(1)21-30	11	2.42	3	.459	.928
	(2)31-40	79	2.62			
	(3)41-50	60	2.49			
	(4)51 ve üzeri	26	2.59			
	Toplam	176	2.56			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	(1)21-30	11	3.52	3	.051	.997
	(2)31-40	79	3.44			
	(3)41-50	60	3.44			
	(4)51 ve üzeri	26	3.42			
	Toplam	176	3.44			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	(1)21-30	11	3.48	3	15.024	.002*
	(2)31-40	79	3.68			
	(3)41-50	60	3.67			
	(4)51 ve üzeri	26	2.67			
	Toplam	176	3.51			
İK Eğitimi ve Gelişimi	(1)21-30	11	3.26	3	2.279	.517
	(2)31-40	79	3.01			
	(3)41-50	60	3.12			
	(4)51 ve üzeri	26	3.35			
	Toplam	176	3.11			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	(1)21-30	11	3.43	3	.364	.948
	(2)31-40	79	3.34			
	(3)41-50	60	3.24			
	(4)51 ve üzeri	26	3.37			
	Toplam	176	3.31			

* $p<.05$

Tablo 22'ye bakıldığında İnsan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. İnsan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti alt boyutundaki farkın kaynağını öğrenebilmek adına gruplar arası Mann-Whitney U testi kullanılarak çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Bunun sonucunda, 51 ve üzeri yaş grubunun puanının, 21-30 ve 41-50 yaş aralığındaki gruplardan daha düşük olduğu ve aralarında anlamlı bir fark ($p<.05$) bulunduğu görülmektedir.

4.5.3. Medeni durum değişkenine ait bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine medeni durum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Mann-Whitney U (Tablo 23) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23

Ortaokul öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	s.o	s.t	z	u	p
İK Tanıma	Evli	133	2.61	1.18	92.11	12250	-1.661	2379	.097
	Bekar	43	2.30	1.11	77.34	3325			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Evli	133	3.50	1.08	91.55	12176	-1.403	2453	.161
	Bekar	43	3.26	1.02	79.06	3399			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Evli	133	3.60	1.12	91.58	12179	-1.421	2450	.155
	Bekar	43	3.26	1.25	78.99	3396			
İK Eğitim ve Gelişimi	Evli	133	3.12	1.14	88.29	11742	-.097	2831	.923
	Bekar	43	3.09	1.15	89.15	3833			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Evli	133	3.29	1.25	87.47	11633	-.475	2722	.634
	Bekar	43	3.39	1.24	91.70	3943			
Ölçeğin Geneli	Evli	133	3.22	.98	89.58	11914	-.494	2716	.621
	Bekar	43	3.09	.93	85.16	3662			

Tablo 23 incelendiğinde alt boyutlar için yapılan Mann-Whitney U testi öğretmenlerin; İK tanıma (U=2379, p>.05), kadro belirleme ve İK seçimi (U=2453, p>.05), insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti (U=2450, p>.05), İK eğitim ve gelişimi (U=2831, p>.05), İK değerlendirme ve ödüllendirme (U=2722, p>.05) ve ölçeğin geneline (U=2716, p>.05) yönelik sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı bulgusuna varılmıştır.

4.5.4. Eğitim durumu değişkenine ait bulgular

Ortaokul öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Mann-Whitney-U (Tablo 24) testine yönelik bulgular aşağıda yer

almaktadır. Doktora mezunu öğretmenlerinin sayısının oldukça az olmasından dolayı yüksek lisans mezunu öğretmenlerle birleştirilerek analiz edilmiştir.

Tablo 24

Ortaokul öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s	s.o	s.t	z	u	p
İK Tanıma	Lisans	141	2.53	1.19	86.79	12237			
	Lisansüstü	35	2.69	1.08	95.40	3339	-.900	2226	.368
Kadro Belirleme ve	Lisans	141	3.41	1.09	86.89	12252			
İK Seçimi	Lisansüstü	35	3.58	.98	94.97	3324	-.843	2241	.399
İnsan İlişkileri ve	Lisans	141	3.51	1.16	87.97	12403			
Çalışan Memnuniyeti	Lisansüstü	35	3.54	1.18	90.64	3172	-.280	2392	.779
İK Eğitim ve Gelişimi	Lisans	141	3.08	1.13	87.42	12326			
	Lisansüstü	35	3.24	1.17	92.84	3249	-.564	2315	.573
İK Değerlendirme ve	Lisans	141	3.32	1.25	88.52	12482			
Ödüllendirme	Lisansüstü	35	3.31	1.26	88.40	3094	-.013	2464	.990
Ölçeğin Geneli	Lisans	141	3.16	.95	87.27	12305			
	Lisansüstü	35	3.28	1.04	93.46	3271	-.643	2294	.520

Tablo 24 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin puanlarının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu doğrultuda da sahip oldukları eğitim durumunun, öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin algısını etkilemediği bulgusuna varılabilmektedir.

4.5.5. Hizmet yılı değişkenine ait bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine hizmet yılı değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Kruskal Wallis (Tablo 25) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 25

Ortaokul öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	sd	χ^2	p
İK Tanıma	(1)1-5	5	2.07	4	2.808	.591
	(2)6-10	38	2.55			
	(3)11-15	47	2.73			
	(4)16-20	30	2.54			
	(5)21 ve üzeri	56	2.47			
	Toplam	176	2.56			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	(1)1-5	5	2.75	4	4.123	.390
	(2)6-10	38	3.47			
	(3)11-15	47	3.51			
	(4)16-20	30	3.64			
	(5)21 ve üzeri	56	3.32			
	Toplam	176	3.44			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	(1)1-5	5	3.00	4	12.438	.014*
	(2)6-10	38	3.88			
	(3)11-15	47	3.60			
	(4)16-20	30	3.66			
	(5)21 ve üzeri	56	3.16			
	Toplam	176	3.51			
İK Eğitimi ve Gelişimi	(1)1-5	5	2.82	4	1.738	.784
	(2)6-10	38	2.93			
	(3)11-15	47	3.22			
	(4)16-20	30	3.22			
	(5)21 ve üzeri	56	3.12			
	Toplam	176	3.11			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	(1)1-5	5	2.90	4	3.886	.422
	(2)6-10	38	3.18			
	(3)11-15	47	3.59			
	(4)16-20	30	3.37			
	(5)21 ve üzeri	56	3.18			
	Toplam	176	3.31			
Ölçeğin Geneli	(1)1-5	5	2.75	4	3.092	.543
	(2)6-10	38	3.14			
	(3)11-15	47	3.32			
	(4)16-20	30	3.29			
	(5)21 ve üzeri	56	3.08			
	Toplam	176	3.19			

*p<.05

Tablo 25'deki anketin insan ilişkileri ve çalışan memnuniyetini boyutunu incelediğimiz zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yıllarına göre aralarında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu farkın kaynağını öğrenebilmek adına gruplar arası Mann-Whitney U testi kullanılarak çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Bunun sonucunda, 6-10 hizmet yılı aralığındaki grubun puanının, 1-5 yaş aralığı ve 21 ve üzeri

öğretmenlerden daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir fark ($p<.05$) bulunduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bir diğer anlamlı fark ise 11-15 yaş aralığı ile 21 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerdir. Bu gruplar arasında anlamlı bir fark görülmektedir ve 11-15 yaş aralığındaki ortaokul öğretmenlerinin insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti boyutundaki algı puanları daha yüksektir sonucu çıkarılmıştır.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Liselerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, hizmet yılına göre değişiklik göstermekte midir?” alt problemine ait bulgular bu kısımda yer almaktadır.

4.6.1. Cinsiyet değişkenine ait bulgular

Lise öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek için uygulanan t- testi (Tablo 26) ve alt boyutlar için uygulanan Mann-Whitney U testine (Tablo 27) yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 26

Lise öğretmenlerinin İKY görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	sd	t	p
İnsan Kaynakları	Kadın	102	2.95	.92	186	-1.041	.299
Yönetimi Ölçeği	Erkek	86	3.09	1.00			

Tablo 26’da lise öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre genel ölçek ortalama ve ‘t testi’ analiz sonuçlarına göre, eğitimde insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$) ve standart sapmaları (S) verilmiştir. Değerler iki grup için de ‘ara sıra’ düzeyindedir. Ortalamalara baktığımızda erkek öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi ölçeğine yönelik algıları kadın öğretmenlerden daha fazla görülmektedir. Fakat bu fark istatistiksel olarak anlamlı bir fark değildir. Ölçeğin geneli için yapılan ‘t testi’ sonucunda ise öğretmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimi

yeterliliklerine karşı algılarında cinsiyete göre ($p>.05$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 27

Lise öğretmenlerinin İKY alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	s.o	s.t	z	u	p
İK Tanıma	Kadın	102	2.39	1.13	91.77	9361	-.753	4108	.45
	Erkek	86	2.55	1.24	97.73	8405			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Kadın	102	3.25	1.07	92.64	9449	-.513	4108	.60
	Erkek	86	3.34	1.14	96.71	8317			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Kadın	102	3.29	1.16	89.20	9098	-1.467	3845	.14
	Erkek	86	3.55	1.05	100.78	8667			
İK Eğitim ve Gelişimi	Kadın	102	2.88	1.04	93.25	9511	-.345	4258	.73
	Erkek	86	2.98	1.16	95.99	8255			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Kadın	102	2.96	1.06	90.89	9270	-.995	4017	.32
	Erkek	86	3.16	1.15	98.78	8495			

Tablo 27’de görüldüğü üzere alt boyutlar için yapılan Mann- Whitney U testi öğretmenlerin; İK tanıma ($U=4108$, $p>.05$), kadro belirleme ve İK seçimi ($U=4108$, $p>.05$), insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti ($U=3845$, $p>.05$), İK eğitim ve gelişimi ($U=4258$, $p>.05$) ve İK değerlendirme ve ödüllendirmeye ($U=4017$, $p>.05$) yönelik sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

4.6.2. Yaş değişkenine ait bulgular

Lise öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek için uygulanan ANOVA (Tablo 28) ve alt boyutlar için uygulanan Kruskal Wallis (Tablo 29) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 28

Lise öğretmenlerinin İKY görüşlerinin yaş değişkeni açısından incelenmesi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	Gruplararası	.440	3	.147		
	Gruplariçi	172.557	184	.938	.156	.925
	Toplam	172.997	187			

Tablo 28'de araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin yaşlarına bakıldığı zaman, okullarındaki yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine dair verdikleri cevapların varyans analizi sonuçları incelenmektedir. Buna nazaran, ölçeğin geneline bakıldığında lisede görevli gönüllü öğretmenlerin sahip oldukları yaş ile onların okul yöneticilerinin İK yeterlikleri karşılaştırıldığında her hangi bir ($p > .05$) anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo 29

Lise öğretmenlerinin İKY alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Yaş	n	$\bar{X}$	sd	χ^2	p
İK Tanıma	(1)21-30	5	2.66			
	(2)31-40	37	2.68			
	(3)41-50	91	2.47	3	2.553	.466
	(4)51 ve üzeri	55	2.29			
	Toplam	188	2.46			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	(1)21-30	5	3.15			
	(2)31-40	37	3.25			
	(3)41-50	91	3.30	3	.351	.950
	(4)51 ve üzeri	55	3.31			
	Toplam	188	3.29			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	(1)21-30	5	4.06			
	(2)31-40	37	3.44			
	(3)41-50	91	3.37	3	1.975	.578
	(4)51 ve üzeri	55	3.39			
	Toplam	188	3.41			
İK Eğitimi ve Gelişimi	(1)21-30	5	3.28			
	(2)31-40	37	2.95			
	(3)41-50	91	2.90	3	.855	.836
	(4)51 ve üzeri	55	2.91			
	Toplam	188	2.92			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	(1)21-30	5	3.30			
	(2)31-40	37	2.95			
	(3)41-50	91	3.11	3	.943	.815
	(4)51 ve üzeri	55	3.01			
	Toplam	188	3.05			

Tablo 29 incelendiğinde ölçeğe ait beş boyuta ilişkin araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin bulundukları yaş grupları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Lisedeki öğretmenlerin yaşlarına göre, eğitimde insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$) ve standart sapmaları (s) verilmiştir. Değerlerin tüm gruplar için birbirine yakın ve orta düzeyde olduğu görülmektedir.

4.6.3. Medeni durum değişkenine ait bulgular

Lise öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine medeni durum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Mann-Whitney U (Tablo 30) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 30

Lise öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	s.o	s.t	z	u	p
İK Tanıma	Evli	153	2.46	1.14	94.87	14514	-.194	2621	.846
	Bekar	35	2.49	1.35	92.90	3251			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Evli	153	3.25	1.08	92.39	14136	-1.114	2355	.265
	Bekar	35	3.46	1.17	103.71	3630			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Evli	153	3.38	1.11	93.59	14320	-.481	2539	.630
	Bekar	35	3.51	1.15	98.46	3446			
İK Eğitim ve Gelişimi	Evli	153	2.90	1.08	93.05	14236	-.767	2455	.443
	Bekar	35	3.04	1.19	100.86	3530			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Evli	153	3.03	1.09	93.59	14320	-.479	2539	.632
	Bekar	35	3.13	1.19	98.46	3446			
Ölçeğin Geneli	Evli	153	2.99	.945	93.31	14277	-.625	2496	.532
	Bekar	35	3.12	1.03	99.69	3489			

Tablo 30 incelendiğinde alt boyutlar için yapılan Mann-Whitney U testi öğretmenlerin; İK tanıma (U=2621, p>.05), kadro belirleme ve İK seçimi (U=2355, p>.05), insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti (U=2539, p>.05), İK eğitim ve gelişimi (U=2455, p>.05), İK değerlendirme ve ödüllendirme (U=2539, p>.05) ve ölçeğin geneline (U=2496, p>.05) yönelik sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı bulgusuna varılmıştır.

4.6.4. Eğitim durumu değişkenine ait bulgular

Lisedeki öğretmenlerin, yöneticilerin İKY yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Mann Whitney-U (Tablo 31) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır. Önlisans mezunu öğretmenlerinin sayısının oldukça az olmasından dolayı lisans mezunu öğretmenlerle birleştirilerek analiz edilmiştir.

Tablo 31

Lise öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s	s.o	s.t	z	u	p
İK Tanıma	Lisans	147	2.44	1.17	93.61	13760	-.428	2882	.669
	Lisansüstü	41	2.54	1.22	97.70	4005			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Lisans	147	3.32	1.09	95.98	14109	-.708	2796	.479
	Lisansüstü	41	3.20	1.13	89.20	3657			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Lisans	147	3.35	1.14	91.97	13519	-1.220	2641	.222
	Lisansüstü	41	3.60	1.04	103.59	4247			
İK Eğitim ve Gelişimi	Lisans	147	2.96	1.09	96.29	14154	-.853	2751	.394
	Lisansüstü	41	3.81	1.12	88.10	3612			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Lisans	147	3.07	1.05	95.84	14088	-.642	2816	.521
	Lisansüstü	41	2.98	1.28	88.10	3677			
Ölçeğin Geneli	Lisans	147	3.02	.95	95.02	13968	-.250	2936	.803
	Lisansüstü	41	2.97	.99	92.62	3797			

Tablo 31 incelendiğinde lise öğretmenlerinin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin puanlarının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ($p<.05$). Bu doğrultuda da lise öğretmenlerinin eğitim durumunun, onların yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin algısını etkilemediği ortaya konmuştur.

4.6.5. Hizmet yılı değişkenine ait bulgular

Araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine hizmet yılı değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Kruskal Wallis (Tablo 32) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 32

Lise öğretmenlerinin İKY ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	sd	χ^2	p
İK Tanıma	(1)1-5	5	2.73	4	5.019	.285
	(2)6-10	22	2.83			
	(3)11-15	17	2.19			
	(4)16-20	19	2.73			
	(5)21 ve üzeri	125	2.38			
	Toplam	188	2.46			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	(1)1-5	5	3.45	4	2.482	.648
	(2)6-10	22	3.54			
	(3)11-15	17	3.02			
	(4)16-20	19	3.47			
	(5)21 ve üzeri	125	3.25			
	Toplam	188	3.29			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	(1)1-5	5	4.20	4	6.746	.150
	(2)6-10	22	3.66			
	(3)11-15	17	3.47			
	(4)16-20	19	3.75			
	(5)21 ve üzeri	125	3.27			
	Toplam	188	3.41			
İK Eğitimi ve Gelişimi	(1)1-5	5	3.33	4	1.237	.872
	(2)6-10	22	2.94			
	(3)11-15	17	2.84			
	(4)16-20	19	3.04			
	(5)21 ve üzeri	125	2.90			
	Toplam	188	2.92			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	(1)1-5	5	3.40	4	1.967	.742
	(2)6-10	22	3.10			
	(3)11-15	17	2.73			
	(4)16-20	19	3.19			
	(5)21 ve üzeri	125	3.05			
	Toplam	188	3.05			
Ölçeğin Geneli	(1)1-5	5	3.40	4	2.072	.722
	(2)6-10	22	3.15			
	(3)11-15	17	2.85			
	(4)16-20	19	3.19			
	(5)21 ve üzeri	125	2.97			
	Toplam	188	3.01			

Tablo 32 incelendiğinde lisedeki öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin puanlarının hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu doğrultuda da bulundukları hizmet yılının, öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin algısını etkilemediği söylenebilir.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algıları çalıştığı kuruma göre değişiklik göstermekte midir?” alt problemine ait bulgular bu kısımda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algıları üzerine çalıştığı kurum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla genel ölçek ve alt boyutlar için uygulanan Kruskal Wallis (Tablo 33) testine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 33

Yöneticilerin İKY yeterliliklerine ilişkin algılarının çalışılan kurum değişkeni açısından incelenmesi

Ölçeğin Boyutları	Çalıştığı Kurum	n	$\bar{X}$	sd	χ^2	p
İK Tanıma	(1)İlkokul	197	2.57	2	1.171	.557
	(2)Ortaokul	176	2.56			
	(3)Lise	188	2.47			
	Toplam	561	2.53			
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	(1)İlkokul	197	2.97	2	1.302	.521
	(2)Ortaokul	176	2.96			
	(3)Lise	188	2.90			
	Toplam	561	2.95			
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	(1)İlkokul	197	3.16	2	.240	.887
	(2)Ortaokul	176	3.18			
	(3)Lise	188	3.17			
	Toplam	561	3.17			
İK Eğitimi ve Gelişimi	(1)İlkokul	197	3.23	2	8.148	.017*
	(2)Ortaokul	176	3.11			
	(3)Lise	188	2.93			
	Toplam	561	3.09			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	(1)İlkokul	197	3.36	2	8.299	.016*
	(2)Ortaokul	176	3.31			
	(3)Lise	188	3.06			
	Toplam	561	3.24			
Ölçeğin Geneli	(1)İlkokul	197	3.11	2	6.027	.049*
	(2)Ortaokul	176	3.06			
	(3)Lise	188	2.92			
	Toplam	561	3.03			

*p<.05

Tablo 33 incelediğinde ölçeğin, İK tanıma, kadro belirleme ve İK seçimi, insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti alt boyutlarında öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Fakat İK eğitimi ve gelişimi, İK değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı bir fark ($p<.05$) görülmektedir. Bu farklılıkların sebebini bulmak adına çoklu gruplarda kullanılan non-

parametrik Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin ölçeğin genelinde ve 4. 5. boyutlarda araştırmaya katılan lise ğretmenlerinin algılarının ilkokul öğretmenlerinden daha düşük olduğu görülmektedir. 5. boyutunda ise lise ğretmenlerinin algılarının ortaokul ğretmenlerinin algılarından düşük olduğu belirtilebilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgulara yönelik sonuçlar açıklanarak araştırmacı ve uygulayıcılara kaynak olabilmesi adına çeşitli önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Yöneticilerin insan kaynakları yeterlilikleri ölçeği genel sonuçlarına göre, araştırmaya katılan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin genelinin algısının orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların yöneticilerin insan kaynakları yeterlilikleri konusunda algılarının en yüksek olduğu boyutun ‘İnsan İlişkileri Memnuniyeti’ boyutu olduğu ve en düşük olanın ise ‘İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi’ boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karaca (2009) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin alınarak yapıldığı çalışmada bu sonuçları destekler niteliktedir. Yine aynı çalışmada ‘Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi’ boyutunda da yüksek algının olduğu görülmüştür. ‘İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi’ ve ‘İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi’ boyutlarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Yine, Sevim’in (2006) Hava Kuvvetleri Komutanlığına bağlı İngilizce öğretim yapan okullarda İKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüş ve beklentilerini ortaya koymak için yaptığı çalışmasında, İngilizce öğretmenlerinin kendi kurumlarındaki İKY alt boyutlarının uygulamadaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin düşük algı boyutunda olduğu görülmektedir. Aksoy (2017) eğitim kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminin uygulanma düzeyi üzerine yaptığı çalışmasında, yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi ölçeğindeki toplam puanlarına göre algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu da, öğretmenlerin okullarındaki insan kaynakları yönetimini yeterli buldukları yönünde bir sonucu doğurmuştur. Diğer taraftan, Olaivar ve Loayan (2022), çalışmalarında okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi üzerine yürüttükleri uygulamaları, öğretmenlerin okula olan bağlılığı ve öğretim performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını bağımsız bir şekilde yerine getirdikleri belirtilmiştir. Bu doğrultuda incelendiğinde, İKY

uygulamalarının tek başına okullardaki çalışma ortamının iyileşmesi adına etkili olmayabileceği sonucuna gidilebilir.

Araştırmanın cinsiyet değişkenine ilişkin bulguları incelendiğinde, ilkokul ve lise öğretmenlerinin algılarının her iki cins için de orta düzeyde olduğu ve anlamlı bir farklılık yaratmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat ortaokul öğretmenlerinde erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksoy (2017) çalışmasında cinsiyete göre sonuçların değişmediğini, kadın-erkek yönetici ve öğretmenlerin birbirine benzer yorumlarda bulunduklarını ve algıları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığını belirtmektedir. Karaca (2009) çalışmasına bakıldığında da cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu durumda yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine dair kişilerin görüşlerinin cinsiyetlerine göre değişebildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Burada yöneticilerin kadın veya erkek olması etkili olabilmektedir, eşitlikçi bir yaklaşım ve kadınların yönetici olmaları konusundaki desteklerin artması sonuçlar üzerinde etkili olabilecektir.

Araştırmada yaş faktörü açısından analizler incelendiğinde lise düzeyindeki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark görülmezken ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin anketin alt boyutlarına ilişkin düşüncelerinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. İlkokuldaki sonuçlar analiz edildiğinde, 'İK Tanıma ve Çözümleme' boyutunda, 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 'Kadro Belirleme ve İK Seçimi' alt boyutunda ise yine 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerden daha yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Ortaokulda ise 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlerden daha düşük puanlı olarak anlamlı bir fark yarattıkları görülmektedir. Bu durumda genç yaştaki öğretmenlerin eğitimde insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri algılarının diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek olduğu çıkarımına ulaşılabilmektedir. Yaş ortalaması artıkça azalan bir algı görüldüğünden belli yaş grubundaki öğretmenlerin kendilerini zaman içinde sistemin dışında hissediyor olabileceği belirtilebilir. Karaca (2009) çalışmasında ise yaşlarına göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada yöneticilerin İKY yeterliklerine yönelik anket sonuçlarında medeni durum ve eğitim durumları açısından öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı bir fark

göstermedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Buna karşın, Sevim (2006) çalışmasında öğretmenlerin yönetici yeterliliği üzerine algıları incelendiğinde yüksek lisans eğitimi almış olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğunu tespit edilmektedir. Diğer çalışmalarda (Karaca, 2009; Aksoy, 2017) ise buradaki gibi bir anlamlı fark gözlemlenmemiştir.

İlkokul ve ortaokulda görev yapan katılımcı öğretmenlerin hizmet yıllarına bakıldığında ölçek puanlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. İlkokul öğretmenlerinin cevapları incelendiğinde, 'İK Tanıma ve Çözümleme' boyutunda, 1-5 yılları arasında öğretmenlik hizmet yılına sahip olanların diğerlerine oranla daha yüksek puana sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yine 16-20 hizmet yılı aralığındaki öğretmenlerin de 21 ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlerden yüksek puana sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokuldaki öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde ise ilkokul öğretmenlerin görüşlerinden farklı bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Burada, ölçeğin genelinde 6-10 hizmet yılı aralığındaki öğretmenlerin 1-5 ile 21 ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlerden daha yüksek puana sahip oldukları, 'İnsan İlişkileri Ve Çalışan Memnuniyeti' boyutunda ise 11-15 hizmet yılı aralığındaki ortaokul öğretmenlerinin 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olanlara göre ölçek puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda öğretmenlerin yöneticilerin İKY konusundaki algıları değerlendirildiğinde, öğretmenlerin hizmet yıllarına göre algılarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Lisedeki öğretmenlerin ise hizmet yılları incelendiğinde aralarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aksoy (2017) çalışmasında İKY yeterliği incelendiğinde öğretmenlerin hizmet yıllarına göre algılarının anlamlı bir fark göstermediği, tüm katılımcıların benzer cevaplar verdiği görülmektedir. Bu da lisede görevli olan öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde bakıldığında çalışmaya paralel bir örnek olmuştur. Sevim (2006) ise çalışmasında öğretmenlerin görev sürelerine göre anket puanlarını incelediğinde, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma analizleri sonucu, mesleğe yeni başlayanlar ile 16 yıl ve üzerinde hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi ilkelerinin uygulanmasına ilişkin görüşlerinin, diğer hizmet yılı gruplarından daha yüksek puanlı oldukları sonucuna varılmaktadır. Burada da meslekte kalma süresinin iş tatmini ile paralel gidebileceği noktasına vurgu yapılabilmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre analiz sonuçları değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin ölçeğin genelinde ve 'İK Eğitimi ve Gelişimi' boyutunda ilkokul öğretmenlerinden, 'İK Değerlendirme ve Ödüllendirme' boyutlarındaki algılarında ise ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin gelişim ve eğitimini önemsemedikleri ve ödül-ceza sisteminde adil olmadıkları konusunda lise öğretmenlerinin algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksoy (2017) çalışmasında ise ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin insan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesi boyutunda birbirlerine benzer algılara sahip oldukları ve anlamlı bir fark yaratmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde birden fazla okul türünü çalışmasına dahil etmiş araştırma sayısının az olduğu görülmüştür.

5.2. Öneriler

Araştırmada ulaşılan bulgular neticesinde aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Politika geliştiricilere yönelik öneriler aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliği konusundaki algıları orta düzeyde tespit edilmiştir. Bu algının pozitif yönde değiştirilmesi adına, okullardaki yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ilkelerine uygun yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Devlet okullarındaki hiyerarşik sistemden ötürü bu fikrin çoğu zaman somutlaştırılamayacağı düşünülse de, en tepeden aşağıya doğru İKY düzeninde oluşturulmuş bir MEB sistemi sonucunda, tıpkı özel kurumlarda olduğu gibi devlet okullarında da bu başarılabilecektir.

2. Öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitimlerin ülke genelinde herkese aynı konu başlıkları ile verilmesinin yanında, okullardaki ihtiyaçlara göre öğretmenlerin talebi doğrultusunda da şekillendirilmesi önemlidir. Yine öğretmenlerin yeşil pasaport almak için bekledikleri sürenin kısaltılması, yurtdışı program ve eğitimlerine katılmalarının teşviki ve kolaylaştırılması, mesleki gelişimi için çabalayan öğretmenlerin devlet tarafından koşulsuz desteklenmesi eğitim ve gelişim adına yapılabilecek başlıca yeniliklerdendir. Günümüzde kongre ve çalıştaylar için bile idaresinden izin almaktan çekinen bir öğretmen kitlesi bulunuyorken bu değişimlerin olması zaruridir.

3. Göreve atanan her bir yöneticinin İKY eğitimlerinin tam olması ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Zaman değişirken bir yöneticinin yerinde sayması, yönetici konumunu emekliliğe geçerken bir basamak olarak görmesi beklenemez, aksine işgörenlerinden sürekli değişim ve gelişim bekleyen yöneticilerin önce kendilerinin bu konuda örnek olması gerekmektedir. Değişen yasa, mevzuat ve teknoloji bakımından yeniliklere açık olmalı, gündemi takip etmelidirler. Bununla birlikte, liderlik vasfı yüksek yöneticiler olmalıdırlar.

4. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün algılarını etkilediği görülmüştür. Bu maksatla ilkokul, ortaokul ve lisede farklılıklara izin verecek bir yönetim anlayışı belirlemek gerekmektedir. Kurumların hepsini tekdüze bir yönetime maruz bırakmak yerine, onların kendi içerisinde istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi yoluna gidilmelidir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmenler genel anlamda yöneticilerin 'İK Tanıma ve Çözümleme' konusunda yeterli olmadığını düşünmüştür. Bu da öğretmenlerin yöneticileri tarafından önemsenmedikleri fikrine kapıldıkları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin, kararları alırken ve uygularken her aşamada öğretmenlerle birlikte hareket etmesi, onların psikolojik, ekonomik ve sosyolojik değerlerine önem vererek hareket etmeye çalışması daha yapıcı olacaktır. Bu da yöneticiler ile öğretmenlerin birbirlerini yeterli oranda tanınması ile başarılabilecek bir hedeftir. Çocukların yetişmesinde büyük bir rolü olan öğretmen ne kadar mutlu olur ve kendisini değerli hissederse o kadar mutlu bir gelecek yetiştirecektir. Bu doğrultuda, belirli aralıklarla okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yapılacak bireysel görüşmeler etkili olabilecektir. Bu görüşmeler öğretmenlerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek adına önemli olacaktır. İki tarafında ne istediğini ve ihtiyaçlarının neler olduğunu bildiği bir kurumda gelişim kaçınılmaz olacaktır.

2. Anket sonuçlarına göre erkek öğretmenlerin yöneticilerin yeterlilikleri üzerine algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin yöneticilerin genellikle erkek olduğu ve kendine yakın olan öğretmenlerin de yine erkekler olduğu düşünülebilir. Bu noktada, yöneticilerin öğretmenlere yaklaşımlarının cinsiyet üzerinden değil insani olması gerekmektedir. Tüm öğretmenlere eşit ve adil bir bakış açısı ile yaklaşmalı ve işbirliğine dahil etmelidir. Kadın öğretmenlerin yönetici olmaya teşvik edilmesi ve bu konuda desteklenmesi gerekmektedir.

3. Çalışmanın genelinde genç yaştaki öğretmenlerin ileri yaştaki öğretmenlere oranla daha yüksek algıya sahip olduğu görülmüştür. Genç öğretmenlerin daha dinamik, bilgiye ve yeniliğe aç, idealist bir bakış açısı ile başladıkları meslekte yöneticilerine karşı tutumlarının yüksek olması iyi bir başlangıçtır. Bunun yanında ileri yaştaki öğretmenlerin tam tersi noktada duruyor olması burada karşılıklı bir yoksunluğun ifadesi olabilir. Yöneticiler heyecanı yüksek genç öğretmenlerle ileri yaştaki öğretmenleri kaynaştırarak işbirliği içerisinde ilerlemelerini sağlamalıdır. Böylece ileri yaştaki öğretmenler de ihtiyaç duyulmanın verdiği haz ile daha fazla işlerine ve öğrencilerine sarılmış olacaklardır.

4. Okul yöneticilerinin daha çok özel sektörde görülen örgüt içi rekabeti olumlu anlamda artırması gerekmektedir. Özel sektörlerde karşımıza çıkan rekabet ortamı yerine, işbirlikçi bir yönetim anlayışı yaratılan örgütte yenilikçi bakış açıları artacak ve enerjisi yüksek öğretmenler öğrencilerini de olumlu etkileyecektir. Yine İKY ilkeleri çerçevesinde uygulanacak ödül ve ceza sisteminin adil olması sonucunda öğretmenlerin çalışmalarda daha istekli olacağı düşünülebilir. Bu şekilde güdülendikçe öğretmenlerin ilerleyen yıllar içerisinde karşılaştıkları tükenmişlik sendromlarının da azalacağı düşünülmektedir.

Araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda verilmiştir.

1. Literatürde farklı eğitim kurumlarının karşılaştırıldığı çalışmalara pek fazla yer verilmemiştir, genellikle bir okul türü üzerinden çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, daha fazla kurumlar arası araştırma yaparak ve daha fazla ili araştırma konularına dahil ederek eğitimde İKY konusundaki bilimsel araştırmaların daha sağlıklı olmasını sağlayabilirler.

2. Günümüzde sürdürülebilir kaynakların artırılmaya çalışıldığı ve önem kazandığını göz önüne alırsak yeşil insan kaynakları konusunun da araştırmaya değer olduğu bir gerçektir. Okullarda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda çalışmalar literatüre katkı sağlayabilecektir.

3. Bu çalışma özel ve devlet okulları karşılaştırılarak yapılabilir. Bu sayede İKY'nin daha çok işlevsel olduğu özel okullardaki ve devlet okullarındaki öğretmenlerin görüşlerinden yararlanarak alandaki eksiklikler ve ihtiyaçların belirlenmesi, özel ve devlet İKY gelişimine katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aggarwal, S. ve Sharma, B. (2015). “Green HRM: Need of the hour”. *International Journal of Management and Social Science Research Review*, 1(8), 63-70
- Aksoy, Ü. (2017). Eğitim kuruluşlarında insan kaynakları yönetiminin uygulanma düzeyi üzerine bir araştırma: Osmaniye örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Alami, R., Iran, B., Sohaei, R., Iran, B., Berneti, A. K. M., Younesi, A., ... ve Mirzajani, H. (2015). “The effectiveness of human resource management on improving the performance of education staff”. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 251-254.
- Akgemci, T. Aydın, A. U. ve Aktaş, E. (2019). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt İçi Etkileşim”. M. Sağır (ed.). içinde. *İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık*. (27-56). Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Akyeşilmen, N. (2014). “Uluslararası insan hakları düzenlemeleri ve eğitim: eğitime hak temelli bir bakış”. *Milli Eğitim Dergisi*, 44 (201), 5-16.
- Akyüz, Ö. (2001). *Değişim rüzgârında stratejik insan kaynakları planlaması*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Argon, T. (2001). İnsan kaynakları yönetimi ilkelerine ilişkin Bolu ve Düzce illeri ilköğretim okulları yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Baştürk, Ü., ve Zeren, Ş. G. (2015). ‘Okul müdürlerinin kullandığı güdüleme yöntemleri: Ortaokul öğretmenlerinin değerlendirmeleri’. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 147-175.
- Benli, D. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının insana yakışır iş algısına etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Yargı Yayınevi: Ankara.
- Çiçek, A. (2002). İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirkaya, H. (2006). “Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27). 1-23.
- Dinçer, D., ve Ünsar, S. (2015). “Türk üniversitelerinde insan kaynakları yönetimi eğitimi: genel bir değerlendirme”. *Verimlilik Dergisi*, (1), 109-121.
- Dinçer, M. (2002). “Cumhuriyetin ilanından bu yana eğitimde verimlilik konusuna bir bakış”. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 34-46.
- Dolgun, U. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ekin Yayıncılık: Bursa.
- Engür, A. ve Kayıkçı, K. (2020). “Türk eğitim sistemindeki mesleki güvence uygulamalarının okula ve öğretmenlerin performansına etkisi”. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 16-34.
- Erbaşı, A. (2019). “Yeşil örgütsel davranış ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması”. *Istanbul Management Journal*. (86), 1-23.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Eroğlu, U. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimler ve Çanakkale’de insan kaynakları yönetimi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- George, D. ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge: New York.
- Geylan, R. (2007). *Genel işletme. İnsan kaynakları yönetimi*. TC. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Gök, R. (2019). “Türk eğitim sisteminde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52), 39-64.
- Hashmi, K. (2014). “Human resouce management strategies and teacher’s efficiency within schools: a co-relational study.” *IAFOR Journal of Education*, 2(1), 65-87.
- İplik, N. (2009). “Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2), 185-196.
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (2005). T.C. Resmi Gazete, 5176, 13 Nisan 2005.
- Karabat, B. (2022). “Yeşil insan kaynakları yönetimi”. E. Kavi, (ed). içinde *İnsan kaynakları yönetiminde yeni boyutlar*. (179-203). Ekin Basın Yayın Dağıtım: Bursa.
- Karaca, D. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karademir, M. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kaynak, T. Adal, Z. ve Ataay, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları: Bursa.

- Kaygısız, Ö.C. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik çalışan algılarının, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkileri: kamu kesiminde bir araştırma. Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Koçak, M. (2015). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan değişimler ve Türk Kamu Yönetimi'nde insan kaynakları yönetimi anlayış. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçarlan, H. (2015). İşletmelerin sosyal sorumluluk bilincinde çevre duyarlılığının yeşil pazarlama üzerine etkileri. Doktora Tezi. Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği*. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme Ve Geliştirme Genel Müdürlüğü Çalışma Yönergesi.(t.y.).https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_06/15102011_Ogretmen_Yetistirme_ve_Gelistirme_Genel_Mudurlugu_Yonerge.pdf
- Küçük, M. Ç. (2021). “Kanunilik ilkesinin memur disiplin hukukunda uygulanabilirliği”. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, (2), 129-174.
- Mercin, L. (2005). “İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 128-144.
- Noe, R. A. (2008). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (çev.). Beta Yayınları: İstanbul.
- Olaivar, D. R. ve Loayan, L. D. (2022). ‘School heads’ human resource management practices, teachers’ school engagement, and teaching performance’. *International Journal of Research*. 10(9). 27-41.
- Öge, S. ve Karasoy, A. (2016). *Meslek yüksekokulları için insan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Öke, U. (2016). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş: mersin belediyesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Özdemir, A. (2013). “Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki”. *Pegem Dergi*. 19 (1), 99-117.
- Özdemir, E. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminde eşit davranma ilkesi: 2019 sonrası iş ilanlarında ayrımcılık boyutları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi kuram uygulama teknik*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Özdemir, M. ve Bozkurt, S. (2016). “Eğitim ve okul yöneticilerinin yeni-kamu işletmeciliği anlayışına ilişkin görüşlerinin incelenmesi”. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42 (42), 317-334.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). “Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu”. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. (15), 394-422.
- Pusvitasari, R. (2021). “Human resource management in improving the quality of education”. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 125-135.
- Sevim, T. S. (2006). Hava kuvvetleri komutanlığına bağlı İngilizce öğretim yapan okullarda insan kaynakları yönetimi ilkelerinin uygulanmasına ilişkin yönetici ve öğretmenlerinin görüş ve beklentileri. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sönmez, R. V. (2020). “Okul yöneticilerinin yeşil örgütsel davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (4), 1107-1119.
- Sirathanakul, K., Harnphanich, B., Channuwong, S., Bangbon, P., Niangchaem, L., ve Sutthadaanantaphokin, K. (2023). “The influence of human resource management on educational administration of thai private universities”. *Migration Letters*, 20(S1), 423-436.
- Taşdan, M. ve Erdem, M. (2010). “İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 92-113.

- Türkmen, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, Y. D. ve Kedikli, E. (2017). “Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış”. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52(3), 66-81.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Yıldız, K. (2001). İnsan kaynakları yönetimi modeli çerçevesinde üniversitelerin personel politika ve uygulamalarının değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Zencirkıran, M. (2005). *Sanayi toplumundan enformasyon toplumuna: değişen çalışma hayatı ve yeni değerler*. Nobel Yayın: Ankara
- 652 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (2011). T.C. Resmi Gazete, 28054, 14 Eylül 2011.
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu. (1965). T.C. Resmi Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965.

EKLER

- Ek 1. Kişisel Bilgi Formu
- Ek 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi
- Ek 3. Etik Kurul
- Ek 4. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni
- Ek 5. Anket İzni



EK 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Öğretmenlerim,

Bu çalışmada “Okul Yöneticilerinin Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” incelenmektedir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz. Bu bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Bu sebeple anketin herhangi bir yerine adınızı yazmanız gerekmemektedir. Lütfen tüm maddeleri yanıtlayınız. Her soru ile ilgili katılma derecenizi ilgili sütunda bulunan yere(x)işareti koyarak belirtiniz. Araştırmada elde edilecek bilgilerin doğruluğu, ölçekte yer alan ifadeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır.

Değerli katkılarınız için teşekkür ediyorum.

Sema YAĞCIOĞLU

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1)Cinsiyetiniz	Kadın ()		Erkek ()	
2) Yaşınız	20-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51 ve üzeri ()
3)Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekâr ()	Boşanmış ()	
4)Eğitim Durumunuz	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
5)Hizmet Yılınız	1-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21yıl ve üzeri ()
6) Branşınız	Sınıf Öğretmeni ()		Branş Öğretmeni ()	
7) Çalıştığınız Okul Türü	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	

EK 2
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANKETİ

	Size göre aşağıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir? Yöneticilerimiz,	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.					
2	Öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler.					
3	Öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.					
4	Boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.					
5	Boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.					
6	Gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.					
7	Norm kadro çalışmaları yaparlar.					
8	Okul içindeki çatışmaların çözümlenmesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.					
9	Öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.					
10	Öğretmenlerinin memnuniyetine önem vermezler.					
11	Yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygulatırlar.					
12	Öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.					
13	Bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.					
14	Öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.					
15	Öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.					
16	Yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.					
17	Öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmasını desteklerler.					
18	Öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.					
19	Değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.					
20	Öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.					
21	Öğretmenleri yeterliliklerine uygun işlerde görevlendirirler.					
22	Çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek onlara teşekkür ederler.					
23	Öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.					

Sorular sona ermiştir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

EK 3

ETİK KURUL



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2200301379
Konu : Başvuru İncelenmesi

16.12.2022

Sayın Doç. Dr. Adil ÇORUK

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2022-YÖNP-0956 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 15.12.2022 tarih ve 22/50 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 50- Sorumlu yürütücülüğünü Doç. Dr. Adil ÇORUK'un yaptığı ve proje araştırmacısı Sema YAGCIOĞLU tarafından gerçekleştirilen "Okul Yöneticilerinin Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlıklı araştırmanın, ilgili taahhüt edilen izinlerin alınması ve Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna sunulması koşulu ile Etik Kurul ilkelerine uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Kurul Başkanı

EK 4

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-12018877-604.01.02-71971259
Konu : Araştırma İzni

10/03/2023

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2).
b) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğünün 02.03.2023 tarihli ve 2300055314 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sema YAĞCIOĞLU'nun Doç. Dr. Adil ÇORUK danışmanlığında hazırladığı "Okul Yöneticilerinin Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu tez çalışmasını Müdürlüğünüz ilçelerine bağlı ekli listede belirtilen okullarda öğretmenlere yönelik online olarak "<https://forms.gle/vcJlne5eo5CJk94V7>" uygulama isteği ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, ekli listede belirtilen okullarda 2022-2023 eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumları yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğünüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Murat Mucahit YENTÜR
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Hikmet DENGESİK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
2-Anket Formları (15 Sayfa)

EK 5

ÖLÇEK İZİNİ

Merhaba Didem Hocam,
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisiyim.
"Okul Yöneticilerinin Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlıklı bir tez hazırlamak üzereyim. Uygun görürseniz şayet sizin hazırlamış olduğunuz ölçeği kullanmak isterim. Tez önerimi sunmam için çok az bir vaktim kaldı. Umarım yardımcı olabilirsiniz.
Ekte bahsettiğim tez çalışmamız bulunmaktadır.

İyi Çalışmalar.
Sema DEMİR

Windows'u Etkir
Windows'u etkinleştir



Didem EROĞLU KARACA

To: You



Tue 8/28/2018 1

Sayın Sema DEMİR

Hazırlayacağınız tez çalışmanızda, tarafımdan hazırlanmış olan "**Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi**" ni kullanabilirsiniz.

İyi Çalışmalar.

Dr. Didem KARACA