EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNDEN DANIŞMANLIK İŞLEVİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE DAYALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Bekir BULUÇ
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği A.B.D.
Ankara/TURKEY

Geliş Tarihi: *01.08.2006* ***Yayına Kabul Tarihi:*** *22.11.2006*

ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı, ortaöğretim kurumlarında insan kaynağı yönetimi işlevlerinden danışmanlık işlevini, okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak değerlendirmektir.

Araştırma, nitel araştırma türünde tasarlanmış bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemi, Ankara ili'nde bulunan 3 genel lise ve bu okullarda görev yapan 6 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden amaçsal örnekleme yöntemi seçilmiş, bu kapsamda örneklem grubunda bulunan okullar görüşme yapmak için amaçlı bir şekilde seçilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu nedenle öncelikle okul yöneticileri telefon görüşmesi yoluyla araştırma konusu hakkında bilgilendirilmiş, bir hafta sonra ise görüşme için yöneticiler ziyaret edilmiştir. Yöneticiler ile yapılan görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüş ve görüşmeler bütünüyle kasete kaydedilmiştir. Kasete kaydedilen tüm veriler daha sonra olduğu şekilde yazıya aktarılmıştır. Araştırmada eğitim örgütlerinde danışmanlık işlevinin gerçekleşme düzeyini belirlemek amacıyla, araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış 11 açık uçlu sorudan oluşan bir görüşme formu geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise tematik içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre ortaöğretim kurumlarında danışmanlık işlevi ile ilgili olarak; öğrenci işleri, personelin özlük hakları ve eğitim programları ile ilgili olarak bazı problemler bulunmaktadır. Ayrıca öğrenciler sınav sistemi hakkında zaman zaman yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer bir araştırma bulguları ise, personelin danışma alışkanlığının bulunmaması ve danışmanlık işlevinin örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleşmemesi, okulların danışmanlık hizmetleri için yeterince uzman personele sahip olmamasıdır.

Anahtar Kelimeler*: İnsan Kaynakları Yönetimi, Danışmanlık İşlevi, Ortaöğretim Okulları*

THE EVALUATION OF CONSULTING PROCESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON EDUCATIONAL ORGANIZATIONS, BASED ON SCHOOL MANAGERS' VIEWS.

ABSTRACT

The main purpose of this study was to evaluate, the consulting process of Human resources management on secondary schools, based on school managers' views.

This study is qualitative case study. The study sample included total three general high schools and six high schools' manager in Ankara. The schools were purposefully selected and visited to carry out interviews. Purposeful sampling strategy was used to select participants in the schools. Individual interviews were used as the main data collection method. For this reason firstly, school managers were informed by telephone about research by the

researcher. After one week, managers visited for interviews. A typical interview ran about 40 minutes, and interviews were tape recorded. Each recorded interview was later verbatim transcribed by the researcher. An interview form included 11 semi structured questions. The form used for the interview was developed by the researcher. The questions were about consulting process of human resources management on educational organizations. Thematic content analysis technique was used to analyze the interview data.

According to the findings of the study, there are some problems related student affairs, personnel rights and educational curricula related to the consulting process in secondary schools. In addition, the data show that the students need help about examination system. Another research findings of the study are school personnel does not have consulting habit and consulting process not carry out to realize organizational objectives. Also schools do not have enough expert personnel for carry out consulting process.

***Key Words**: Human Resources Management, consulting process, Secondary Schools*

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artmasında rol oynayan temel unsur çalışanlar yani insan kaynağı olmaya başlamıştır. Çağımızdaki yoğun rekabet ortamında kaliteli insan kaynağı, örgütlerin en önemli gücü olmaya başlamıştır. Bunun sonucu örgütlerde insan kaynağının yönetimi bilimsel bir çalışma alanı literatürde yer almaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı 20. yüzyılın son çeyreğinde, geleneksel personel yönetimine alternatif olarak ortaya çıkan ve personel yönetiminden farklı olarak insanı merkeze alan, önce insan kavramından yola çıkan yönetsel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımının ortaya çıkması ve gelişmesinde, küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler, kültürel çeşitlilik, yeni örgütsel yapılar, verimlilik ve kalite gibi kavramlar önemli rol oynamışlardır.

2. Kuramsal Çerçeve

Günümüz örgütleri hızlı bir değişim ve dönüşüm içindedir.Bu değişim ve dönüşüm sürecinde, örgütlerin başarılı olabilmeleri, insan kaynaklarının kalitesine bağlı görünmektedir. İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneten ve kullanan örgütlerin, bunu başaramayan örgütlere nazaran gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmazdır (Çalık, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yükselen bir yıldız konumundadır. Bunun nedeni, insan faktörünün öneminin artık çoğu örgütler tarafından anlaşılmış olmasıdır. Ancak, bazı işletmelerin insan kaynakları konusunda yeterli birikime ve fonksiyonel olgunluğa sahip olmaksızın organizasyonda personel yöneticiliği tabelasını indirerek insan kaynakları yöneticiliği tabelasıyla değiştirildiği görülmektedir. Oysa bu geçiş için yeterli alt yapı oluşmadan moda bir akıma uyarak böyle bir tabela değişimi örgüte çok fazla bir şey kazandırmaz. Önemli olan insan kaynakları konusunda yeterli hazırlıklar yapılarak eğitimli, deneyimli kadroların yönetiminde yeni tekniklerin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi, personelin ne şekilde daha etkin ve verimli şekilde çalıştırılabileceği, personelin çalıştığı işten memnun olabilmesi için izlenmesi gereken yol ve yöntemleri belirli bir takım temel işlevleri uygulayarak gerçekleştiren bir yaklaşımdır (Terry, 1989). Bu yaklaşım örgüte canlılık getirmeyi amaçlar. Bu nedenle meslek yapısını değiştirerek, sosyo-örgütsel bir yenileşme sağlar (Çelik, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim ve karar hareketleri (Armstrong, 1993) olup, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirebilecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi,

geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi fonksiyonudur (Cascio, 2003). Sabuncuoğlu (2000) ise, insan kaynakları yönetimini, örgütlerin eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması ve yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, personel kaynaklarının ilke ve uygulamalarını hükümsüz kılmaz, aksine onları farklı bir kavramsal çerçeve içine oturtur. Personel örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için yatırım yapılacak ve geliştirilecek bir servet haline gelir (Ünal, 2000). İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetiminden farklı olarak çok çeşitli işlevleri içermektedir. Bu işlevler bilim adamları tarafından farklı şekillerde sınıflandırılsa da pek çok bilim adamı ortak olarak insan kaynakları yönetimi işlevlerini; çözümleme-belirleme, bilgilendirme, iş analizi, seçme ve işe alma, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, planlama performans değerlendirme, **danışmanlık**, bütünleştirme, personel sağlığı ve güvenliği, personel ilişkileri, ödemeler ve ödüller, disiplin ve ayırma gibi işlevler olarak sıralamaktadır (Açıkalın, 1994; Harvey ve Bowin, 1996; Yüksel,1997; Mathis ve Jackson, 2002; Dreher ve Dougherty, 2002; Foot ve Hoot, 2002; Cascio,2003; Weightman, 2004).

Bu işlevlerin her biri diğeriyle yakından ilişkili ve bağlantılıdır. Bir işlevin gerçekleşme düzeyi, diğerlerinin başarısını da olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Örneğin seçme sürecinin amaca uygun şekilde yapılmaması, şüphesiz ki daha sonraki dönemlerde, diğer işlevlerin etkili bir şekilde gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.1. Eğitim Örgütlerinde Danışmanlık

Danışmanlık, örgütte çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren kararları almak zorunda olan yöneticilere veya çalışanların kendilerine istemleri halinde yönetsel boyutta bilgi sunmaktır (Açıkalın, 1994). Bu hizmet isteğe bağlı olarak uzmanlar tarafından sunulan, örgütteki yönü ve etkisi açısından daha çok içe dönük bir özellik taşır (Başaran, 1982).

Özellikle stresin yoğun olduğu iş ortamlarında çalışanlar bazen profesyonel bir danışmanın yardımına ihtiyaç duyarlar. Danışmanlık klasik anlamda tavsiyede bulunma değildir. Danışmanlık, liderin ya da yöneticinin sahip olduğu, diğer

insanların yeteneklerini ve performanslarını geliştirme ve onların problemlerini kendi başlarına etkili bir şekilde çözmesine yardım etme sanatıdır. Danışmanın rolü, danışanlara farklı bakış açıları ve fikirleri denemesine imkan sağlamak ve onların kendi çözümlerini kendilerinin bulmasına yardım etmektir. Burada danışmanın iyi bir dinleyici olması, danışanında danışmaya istekli olması oldukça önemlidir (Weightman, 2004). İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde, danışmanlık uygulamalarında çalışanlar, salt örgütsel bir araç olarak düşünülmemeli, şirketin bir müşterisi, tüketicisi olarak da düşünülmelidir (Grant ve Sheilds, 2002).

2.2. Danışmanlık İşlevinin Görev Kapsamı

Danışmanlık işlevinin görev kapsamı altı başlık altında toplanabilir (Açıkalın, 1994). Bunlar;

1.Personel biriminde kimlerin, hangi konularda uzmanlaşıp, kimlere danışmanlık yapacağını bir plana bağlamak.

2. Çözümleme belirleme işlevi ile sağlanan verileri ayıklamak, işlemek, düzenlemek ve ilgili personel uzmanlarına iletmek.

3. Yöneticilerin danışma istemlerini zamanında ve gereğince karşılamak.

4. Üst yöneticilerin ve kurulların personel yönetimine ilişkin sorularını en kısa zamanda ve doyurucu biçimde cevaplamak.

5. Personele ilişkin kararların alındığı kurullarda uzmanların bulunmasını sağlamak.

6. Kurum personelinden başvuranlara danışmanlık hizmeti vermek.

Danışmanlar yalnızca çalışanlar için değil aynı zamanda işverenler ve yöneticiler içinde çalışırlar. Bu nedenle bazı örgütler bünyelerinde profesyonel danışmanlar bulundururlar. Bunların görevi, örgüt için 24 saat çözüm üretmektir. Danışmanlar sürekli olarak üstleri ile yakın ilişkide bulundukları için, onların davranışlarındaki değişmeleri en iyi gözlemleyecek pozisyondadırlar. Bundan dolayı danışmanlar, üstlerindeki sorunları tanımlayacak ve çözümüne yardım edebilecek en yakın kişilerdir (Chruden ve Sherman, 1976).

2.3. Danışmanlık Hizmetlerinde Okul Yöneticisi ve Diğer Uzman Personelin Rolü

Okulu yönetme yetkisi müdüre aittir. Yetki, okul amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini etkileme, harekete geçirme, emir verme hakkı olarak tanımlanabilir. Yetkinin kaynağı sadece yasalar olmayıp bir okul yöneticisi yönetme gücünü, kişilik, uzmanlık bilgisi vb. çeşitli özellikleriyle destekleyebilir. Okul müdürlerinin, yönetsel güçlerini liderlik güçleriyle desteklemeleri

gerekir (Şişman ve Turan, 2005). Okul yöneticilerinin görevlerinden biri de danışmanlıktır. Danışmanlık kavramı, yönetim kademeleri ve personel tarafından gelecek "özlük haklarına", "personel yönetimine" ilişkin danışma istemini karşılayacak bir uzman grup oluşturmak, insan kaynağı ile ilgili olarak üst kademelere zamanında tam ve doğru bilgiler vermek gibi görevleri kapsamaktadır (Açıkalın, 2005). Danışmanlık kavramı, liderlik kuramlarına göre de okul yöneticisinin görevleri arasında yer almaktadır. Etkili liderlerin özellikleri arasında iyi bir danışmanda bulunması gereken özellikler ve yetenekler; işbirlikçi, karar verici, kendine güven, güçlü etki oluşturma, etkileyici konuşma, ikna edebilme, grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma şeklinde sayılmaktadır (Çelik, 2003). Ayrıca danışmanların vizyon sahibi olması da önemli bir konudur. Çünkü vizyon, lider okul yöneticilerinin en önemli özelliklerinden biridir (Erçetin, 1998). Okullarda danışmanlık hizmetleri okul müdürünün dışında diğer okul yöneticileri, rehber öğretmenler ve gerektiğinde okulda bulunan diğer uzman öğretmenlerin de görevleri arasında yer almaktadır. Çünkü okul müdürünün her konuda uzman olması ya da her durumda danışmanlık hizmeti vermek için yeterli zamana sahip olması mümkün değildir. Bu nedenle okul müdürü, danışmanlık hizmetlerini ve bu hizmeti vermede kendisine yardımcı olacak kişileri tespit ederek bir görev bölümü yapmalı, danışmanlık hizmetlerinde özellikle okuldaki uzman personelden yeterince yararlanmalıdır.

2.4. Danışmanlık İşlevi İle İlgili Engeller

Çalışma ortamında danışman varlığı zaman zaman tartışma konusu olmuştur. En temel eleştiri başarı değerlendirilmesi ya da bir sorunun çözümünde uygun kriterlerin ve bunun ölçüm aracının ne olacağıdır. Diğer bir sorun, danışman işlevini yerine getiren yöneticilerin rol karmaşasıdır (Beaumont, 1992). Bunun yanında insan kaynakları yönetimi çerçevesinde danışmanlık hizmetleri verilirken mesleki etik kavramı bazen problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki etik, toplumsal işbölümünün ortaya çıkması ve dolayısıyla bazı işlerin bazı kişiler tarafından daha ustalıkla yapılabilmesi sonucunda gelişen meslekleşme süreci ile birlikte doğmuştur (Aydın, 2006). Bu konuya vurgu yapan Cascio (1996) danışmanlık hizmetlerinin bazı ahlaki standartlarının olması gerektiğini belirtmiştir. Danışman çalışanların yaşam şekli, kültürü ve sahip olduğu değerleri sorgulamamalı, bunları gizli tutmalıdır. Çalışanların özel hayatına ilişkin bilgiler titizlikle korunmalıdır. Bunun yanında Aydın'a (2006) göre danışmanların benimsemeleri gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar; yetkinlik, dürüstlük,

duyarlı ve saygılı olma, bireysel ve kültürel farklılıklara duyarlılık, toplumsal sorumluluk, mesleki ve bilimsel sorumluluk olarak sıralanmaktadır.

Açıkalın (1994) ise örgütlerde danışmanlık işlevi ile ilgili engelleri; personel birimlerinin danışmanlık hizmeti verecek bir anlayışa uygun kurulmaması, bu birimlerdeki yetenekli personel eksikliği, yöneticilerin ve çalışanların danışma alışkanlığı olmaması, üst yöneticilerin karar sürecinde personel uzmanlarına danışma gereği duymamaları, personel birimlerinde danışmanlık yapmaya temel teşkil edecek yeterli ve güncel veriler ve uzmanların bulunmaması olarak sıralamaktadır.

Danışmanlık işlevinin, örgütün insan kaynaklarının başarısı, motivasyonu ve verimliliği üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar çoğu zaman pek çok konuda birilerine danışma ihtiyacı duymaktadır. Özellikle bilgi akışının zayıf, bürokrasinin yoğun olduğu örgütlerde bu ihtiyaç daha fazla hissedilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığının örgüt ve personel yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bu örgütte insan kaynakları yönetimi işlevlerinden danışmanlık işlevinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü Türk Milli Eğitim Sisteminin çatısı olan Milli Eğitim Bakanlığı, tüm ülke genelinde örgütlenmiş olan ve 2004-2005 Milli Eğitim istatistiklerine göre yaklaşık 588.646 öğretmen, 13.454.000 öğrenci sayısı ile ülkenin en büyük örgütüdür. Bunlardan ortaöğretime devam eden öğrenci sayısı genel ve mesleki eğitimdekiler dahil olmak üzere, 2.721.519, bu kurumlarda görev yapan öğretmen sayısı ise 93.209'u genel ortaöğretim, 74.740'ı mesleki ve teknik ortaöğretim olmak üzere toplam 167.940' dır. Kamuda çalışan personelin ise yaklaşık 1/3'ü bu kurumda çalışmaktadır (MEB, 2005).

Milli Eğitim Bakanlığı'nda danışmanlık hizmetleri merkez teşkilatında, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, APK, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Bakanlık Müşavirleri, personel yönetimi ile ilgili danışma nitelikli kararları göz önüne alındığında Milli Eğitim Şuraları aracılığı ile yerine getirilmektedir. Üst yöneticilere danışmanlık yapması beklenen kadro ise bakanlık müşavirleridir. Taşra düzeyinde ise il ve ilçe illi Eğitim Müdürlükleri ve bunların bünyesinde yer alan teftiş birimleri danışmanlık hizmetlerinden sorumludurlar (Açıkalın, 1994). Okul boyutunda danışmanlık hizmetleri ise genellikle, okul yöneticileri, okullardaki uzman personel, rehber öğretmenler ve yasalarda öngördüğü şekilde müfettişler aracılığıyla yürütülmektedir (Açıkalın, 1994).

Birbirinden farklı görevlere ve yapılanmaya sahip bu birimlerin, bir öğretmen bakanlığı olarak tanımlanabilecek Milli Eğitim Bakanlığı'nda danışmanlık

hizmetlerini, okul düzeyine etkin bir şekilde indirgeyebilmeleri oldukça güç görünmektedir. Bunun sonucu okulda çalışanlara danışmanlık hizmetlerinin verilmesi büyük ölçüde okul yöneticilerine ve okuldaki uzman personele kalmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarında danışmanlık hizmetleri araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, ortaöğretim kurumlarında insan kaynağı yönetimi işlevlerinden danışmanlık işlevini, okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak değerlendirmektir. Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okulda danışmanlık hizmetleri kimler tarafından verilmektedir?

2. Danışmanlık işlevi kapsamında eğitim kurumlarında ne tür faaliyetler yapılmaktadır?

3. Danışmanlık işlevlerin gerçekleşmesinde karşılaşılan engeller nelerdir?

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli

Araştırma nitel araştırma türünde tasarlanmış bir araştırmadır. Araştırmada nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden, amaçlı örnekleme yöntemleri arasında yer alan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, göreli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemde çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu bağlamda Ankara İli'nde üst orta ve alt sosyo ekonomik kategoride bulunan 3 genel ortaöğretim kurumunda görev yapan 6 okul müdür ve müdür yardımcısı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Mesleki ve teknik eğitim kurumları araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

4.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler görüşme yöntemi kullanılarak, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu yardımı ile bireysel görüşme yolu ile toplanmıştır. Görüşme formu yaklaşımı araştırmacı veya görüşmeciye zaman esnekliği sağlayan, aynı zamanda farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Bu nedenle araştırmanın amaçları doğrultusunda görüşme formunda, araştırmacı tarafından hazırlanan 11 adet yarı yapılandırılmış açık uçlu soruya yer verilmiştir. Veri toplama sürecinde öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı'ndan, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla, araştırma yapılacak orta dereceli okullar için araştırma izni alınmıştır.Araştırma izninin alınmasının

ardından ilgili okulların yöneticileri telefon ile aranılarak araştırma konusu ile ilgili olarak bilgilendirilmiş, kendileri ile görüşme yapabilmek için randevu alınmıştır. Belirlenen gün ve saatlerde ilgili okullara gidilerek okul yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılırken ilgili kişilerin izni dahilinde görüşme baştan sona teyp kasetine kaydedilmiştir.

4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada görüşme esnasında kasete kaydedilen veriler, betimsel analiz yöntemiyle önceden belirlenmiş temalara kapsamında hazırlanan sorulara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu işlem için öncelikle betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulmuş, ikinci aşamada oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler düzenlenmiş, üçüncü aşamada elde edilen bulgular tanımlanmıştır. Son olarak tanımlanan bulguların açıklanması ve yorumlanması yapılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

Araştırmada elde edilen bulgular problem durumu ve alt problemlerde yer alan araştırma soruları doğrultusunda organize edilerek bu bölümde sunulmuştur.

5.1. Danışmanlık İşlevinin Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Bulgular

Araştırmada yöneticilere ilk olarak "Personel ile ilgili danışmanlık hizmetlerini kimler yürütmektedir?" sorusu yönetilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde 3 okul yöneticisi, okulda bulunan deneyimli personelden yararlanıyoruz cevabını verirken diğer 3 yönetici, okul müdürü, müdür yardımcıları ve rehber öğretmenlerin ihtiyaç duyan personele danışmanlık hizmeti verdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilere, personele danışmanlık hizmeti vermek için belli bir yer ve zaman ayrılmakta mıdır? diye sorulduğunda ise, danışma için belli bir zaman dilimi ve okul içerisinde bir yer ayrılmadığını, ihtiyaç duyan personele ne zaman ihtiyaç duyarsa o zaman danışma hizmeti verildiğini belirtmişlerdir. Danışma hizmetleri ise çoğunlukla okul müdürü ve müdür yardımcılarının odasında verilmektedir.

Dönüşümsel liderlik yaklaşımına göre liderlerin sahip olması gereken davranış boyutları arasında vizyon belirleme ve geliştirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, bir davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi sağlama yer almaktadır. Bireysel destek boyutunda lider, öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmelidir (Çelik, 2003.) Bu bağlamda okulun lideri olarak görülen okul müdürü ve diğer yöneticilerin okulun asli personeli olan öğretmenlerin ve diğer çalışanların ihtiyaç duyabilecekleri her konuda onlara danışmanlık hizmeti sunması liderlik görevleri arasında yer almaktadır. Ancak

müdürün ve diğer yöneticilerin her konuda uzman olması beklenemez. Bu durumda okul yöneticisi, danışmanlık hizmetlerinde okuldaki diğer uzman personelden de gerektiği zaman faydalanmayı bilmelidir.

5.2. Danışmanlık İşlevi Kapsamında Okulda Yapılan Faaliyetlere İlişkin Bulgular

Danışmanlık işlevi kapsamında yapılan faaliyetlerle ilgili olarak, "Okulda danışmaya ihtiyaç duyan personele ve öğrencilere hangi konularda danışmanlık hizmetleri verilmektedir?" sorusu yöneltilmiştir. Yöneticiler ile yapılan görüşme sonucu elde edilen bulgulara göre okul personeli; ağırlıklı olarak özlük hakları, eğitim programları, öğrenci işleri ve sınavlar konusunda danışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Öğrenciler ise daha çok sınavlar konusunda danışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Görüşme yapılan 6 okul yöneticisinden 5'i özlük hakları konusunda gerektiği zaman personele danışmanlık hizmeti verdiklerini belirtirken 1 okul yöneticisi sadece personel sorduğu zaman bilgi verdiğini, bunun dışında danışmanlık için özel bir çaba sarf etmediğini belirtmiştir. Yöneticiler; programlar, sınav sistemi ve öğrenci işleri konusunda ise öğretmenlerin zaman zaman danışmaya ihtiyaç duyduklarını, bu konularda öğretmenlere yeterince danışmanlık hizmeti sunabildiklerini belirtmişlerdir. Öğrenciler ise çoğunlukla sınavlar ve sınav sistemi konusunda danışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu konuda danışmanlık yapmada herhangi bir sıkıntı söz konusu olmayıp yönetmelikler doğrultusunda yeterli danışmanlık hizmeti verilmektedir.

Örgütlerde yönetimin temel hedefi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile çalışanların gereksinimleri arasında bir denge kurmaktır. Bu boyutlardan birinin ihmal edilmesi, örgütün verimini düşürür. Klasik yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi, çalışanların insan olduğu gerçeği gözardı edilerek, onu insan yapan sosyal ve psikolojik gereksinmelerinin iş yerinde karşılanamaması, çalışanın işine yabancılaşmasına, işinden mutluluk duymamasına ve moralinin bozulmasına sebep olur (Balcı, 2005). Bu nedenle okul yöneticilerinin veya ilgili uzmanların, personelin ihtiyaç duyduğu konularda yardımcı olması, ona gerektiğinde danışmanlık hizmeti vermesi personelin iş doyumu açısından önemli görülmektedir. Çalışanlarla zaman zaman yapılan görüşmeler sonucu ise, özlük hakları konusunda çoğu kez bilgi eksiklikleri olduğu, mevzuatı çok fazla bilmedikleri, bunun sonucu bazı sıkıntıların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle okul yönetimleri tarafından özellikle öğretmenlerin özlük hakları konusunda bilgilendirilmeleri veya bilgiye ulaşma yolları konusunda onlara rehberlik edilmesi önemli görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenler ve öğrencilerin danışma ihtiyacı duyduğu diğer önemli bir konu ise eğitim programlarıdır. Öğretim liderliği yaklaşımına göre okul müdürünün davranış boyutlarından biri de okul programının yönetimidir. Eğitim programı okulun temel girdilerinden biridir. Okul programında öğrenci, aile, veli, okul çevresi, iş dünyası, ülke ve küreselleşen dünyanın beklentilerini dikkate almalıdır. Bunun yanında okuldaki programlar arasında koordinasyonun sağlanması, gerekli materyallerin temin edilmesi, okul programlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde okul müdürü öncü rolüne sahiptir (Şişman, 2004). Bu nedenle okul müdürünün, öğretmenlerin ve öğrencilerin programlar konusunda problemlerini tespit etmesi, onlara problemlerin çözümünde yol göstermesi okul müdürünün danışmanlık görevleri arasında yer almaktadır.

Görüşme sürecinde okul yöneticilerine "Okulda personelle ilgili alınan kararlara kimler katılmaktadır ve sizce kimler katılmalıdır?" sorusu yöneltildiğinde, 3 okul yöneticisi, personel ile ilgili kararları genellikle yönetmelikler doğrultusunda aldıklarını, dolayısıyla özellikle öğretmenleri karar sürecine fazla katamadıklarını belirtirken, 3 okul yöneticisi, mümkün olduğu kadar çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlara karardan etkilenecek kişileri katmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler, öğrenciler ile ilgili alınacak kararlara ise hemen hemen tüm öğretmenlerin katıldığını, bu konularda onların görüşlerinin kendileri için değerli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilere, "Kurum üst yöneticileriniz personel ile ilgili alınacak kararlarda kimlere danışmaktadır?" sorusu yöneltildiğinde, bu soruya yöneticilerin tamamı okulun üst sistemi durumunda olan ilçe ve il milli eğitim müdürlükleri ile Bakanlık merkez teşkilatının, doğrudan okulu ve öğretmenleri ilgilendiren konularda kendilerine hemen hemen hiç danışmadıklarını, üst yönetimin genellikle kendi danışmanlık kadroları bulunduğu ve bu çerçevede işleri yürüttüklerini belirtmişlerdir. Yine yöneticilere uzmanlık duyulan konularda okul dışındaki özel danışmanlık kurumlarından herhangi bir hizmet alıp almadıkları sorulduğunda ise yöneticilerin tamamı bu konuya hayır almıyoruz, böyle bir imkanımız yok şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çağdaş yönetim anlayışı artık itaate dayanan değil katılımı öngören bir yönetim anlayışını öngörmektedir. Örgüt literatürü incelendiğinde itaat kavramının neredeyse terk edildiği görülür. Onun yerine katılım kavramı kullanılmaya başlamıştır. İtaat, liderin her şeyi bildiği varsayımına dayalıdır. Katılım ise, liderin astlarının bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesine dayanır (Özden, 2005). Bu nedenle okul

yöneticileri özellikle çalışanları ilgilendiren konularda alınacak kararlara, mümkün olduğu kadar onları da katmalıdır. Çünkü karardan etkilenecek kişilerin karar sürecine katılımı, alınacak kararların uygulanma şansını da oldukça yükseltecektir.

Görüşme sürecinde okul yöneticilerine, danışma işlevi kapsamında "Okul personelinin danışma alışkanlığı var mıdır?" sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya yöneticilerden 5'i personelin çok fazla danışma alışkanlığı olmadığını, sadece kendileri ile ilgili önemli bir konu olursa danışmaya ihtiyaç duyduklarını, aslında bu konuları da internetten Milli Eğitim Bakanlığı'nın web sayfasını veya ilgili mevzuatı yazılı kaynaklardan inceledikleri takdirde kolayca öğrenebileceklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin, danışma sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşmediği, personelin danışma sürecini önemsiz konularla ve verimsiz bir şekilde kullandıkları yönünde bir kanaate sahip oldukları görülmektedir. Bir yönetici ise danışma olaylarının gerçekleşme şeklinden yakınarak;

-"Evet okul personelimizde danışma alışkanlığı vardır. Çünkü insanımızın genelinde okuma alışkanlığı yoktur. Bizler yalnızca bizi ilgilendirdiği takdirde onu öğreniriz. Başımıza bir olay gelmeden bu olayla ilgili herhangi bir bilgi edinme yoluna gitmeyiz. Yani mahkemelik olmadan hukukla ilgili hiçbir şey öğrenmeyiz. Benimde kiracımla ilgili bir davam oldu. O zamanlar kanunları bilmememden ötürü attığım yanlış bir adım halen beni uğraştırmaktadır" diyerek, çalışanların sadece başı sıkıştığı zaman herhangi bir araştırma yapmadan en pratik yoldan okul müdürüne gelerek, müdürün zamanının uygun olup olmadığını düşünmeden problemlerine çözüm aramaya çalıştıklarını, bu durumun kendilerini zor durumda bıraktığını belirtmiştir.

Danışmanlık işlevinde, personelin danışma alışkanlığına sahip olması önemli rol oynar. Bilinçli bir şekilde danışma alışkanlığı olan personel, danışmanların da sürekli olarak kendilerini bilgi ve beceri yönünden yenilemelerine ve geliştirmelerine imkan sağlar. Danışmanlık işlevinin amaca uygun şekilde gerçekleşmesi için, danışanların bilinçli ve istemli bir şekilde bu sürece katılması gerekmektedir. Özellikle danışma konuları ve bunların muhtevası sürecin başarısı açısından önemlidir. Gereksiz ve içi boş konularda danışmanlık hizmetlerinin verilmeye çalışılması, hem okul yöneticilerinin ve diğer uzman personelin zamanını boşa harcamasına neden olmakta, hem de danışan kişi açısından doyurucu olmamaktadır.

Araştırmada "Personele nitelikli danışmanlık yapabilmek ve danışmanlıkta eksikliklerinizi gidermek için neler yapmaktasınız?" diye sorulduğunda

yöneticilerden 1 kişi kendisinin bu tür konulara çok meraklı olduğunu belirterek;

-"Bir okul müdürü olarak mevzuatı bilmem gerekli olduğu için takip ediyorum. Ama zaman zaman benimle çok alakası olmayan konuları da hem meraktan hem de ileride bana sorulabilir diye öğrendiğim konularda yok değil. Zaten yönetici olduğunuz için mevzuatı bilmek zorundasınız. Çünkü uygulamakla sorumlu olan kişisiniz. Yanlış bir uygulamayla mağduriyet doğurmamak için bilgilerimizi taze tutmak zorundayız. Bu konuda Bakanlığımızın internet sitesinden çok yararlanıyorum. Resmi gazeteyi de kurumumla alakalı konularda takip etmeye çalışıyorum" diye cevap verirken, diğer bir yönetici, kütüphane ve arşivlerden genelde hiç yararlanmadıkları şeklinde görüş bildirmiştir. Üç yönetici ise danışma hizmeti verirken araştırma yapmadan çok diğer okullardaki uygulamaları takip ederek sorunlara çözüm bulmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yine yöneticilerin tamamı kendilerinin ihtiyaç duydukları zaman ilk danışma mekanizmasının kendi meslektaşları, yani diğer okul yöneticileri olduğunu belirterek bir yönetici hariç okul üst sisteminde yer alan yönetim kademelerine doğrudan çok fazla danışmadıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Ancak yöneticilerden biri;

-"Dışarıdan bir danışmanlık hizmeti alabilmemiz mümkün değil. Bilgimizin yetersiz kaldığı durumlar zaman zaman oluyor. Bazen de yorum farkları oluyor. Yani bir yönetmeliği ben farklı şekilde yorumlarken, bir başka arkadaşım farklı bir şekilde yorumlayabiliyor. Onun için ilk yaptığım şey; hemen kendisiyle rahat konuşabileceğim bir okul müdürünü aramak oluyor. Nadiren ilçe milli eğitim müdürlüğünü arıyoruz. Çünkü onların işleri bizden çok daha yoğun. Ama Bakanlığı daha rahat arayabiliyorum. Bakanlıktaki kişiler gerçekten ilgili insanlar. Örneğin, ders seçimi ile ilgili bir sorunu ortaöğretim genel müdürü ya da eğitim-öğretim şube müdürüyle rahat bir şekilde konuşabiliyorum. Bunun konuşulabilir olduğunu da sonradan öğrendim ve çok da güzel bir şey. Ankara dışında çalışırken Bakanlıkla görüşmeyi Cumhurbaşkanıyla görüşmek kadar zor bir olay diye düşünürdüm. Halbuki öyle değilmiş. Bunu yapabildiğim için sorunların daha kısa zamanda çözüldüğünü görüyorum. Sadece bilgilenme konusunda değil, okulla ilgili, gerektiğinde ödenek konusunda da rahat rahat görüşebiliyoruz." şeklinde cevap vermiştir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, danışman rolündeki kişilerin özellikle insan kaynakları yönetimi konusunda kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerektiği, bunun için her türlü yazılı, basılı, görsel ve

işitsel araç-gereçlerden yararlanmalarının ve gerektiğinde kendi üst yöneticileri ile iletişim kurmaları gerektiğini söylemek mümkündür.

Araştırmada yöneticilere, "Danışmaya ihtiyaç duyanlara hangi yollarla cevap vermektesiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde, yöneticilerin 5'i genelde duruma göre hem yazılı, hem de sözlü olarak danışanlara cevap verdiklerini söylerken, bir yönetici hemen hemen tüm danışanlara sözlü olarak cevap verdiğini belirterek, danışanlardan yazılı bilgi talebi gelmediğinden yakınmıştır. Bununla ilgili olarak,

- "Genelde sözlü olarak veriyoruz. Gerçi bilgi edinme kanunu var. Ama şu ana kadar bu konuda bir talep gelmiş değildir. Eski alışkanlıklarımız devam ediyor. İlçe milli eğitim müdürlüğüne özellikle sicil notunu öğrenmek amacıyla zaman zaman dilekçelerin verildiğini ve cevaplandığını biliyorum." şeklinde cevap vermiştir.

Danışmanlık işlevi kapsamında okul yönetimi, çalışanları ihtiyaç duydukları konularda her türlü yolla bilgilendirmelidir. Bunlar bazen yazılı bazen de sözlü olabilir. Ancak yazılı şekilde yapılan bilgilendirme çalışmalarının sözlüye göre daha etkili ve kalıcı olacağı da bilinen bir gerçektir.

Görüşme sürecinde, "Personeli danışmaya teşvik etmek için herhangi bir uygulama yapmakta mısınız, yapıyorsanız nelerdir?" diye sorulduğunda yöneticilerin tamamı, bunun için özel bir şey yapmadıklarını belirtmişlerdir. Hatta bu konuda yöneticilerden birisi;

- "Biraz tersi bir durum söz konusu. Ben personelimin çok fazla, zaman zaman da lüzumsuz konularda danışmaya geldiklerinden şikayetçiyim. Bu belki de benim yapımdan kaynaklanıyor. Ancak yinede yardımcı olmaya çalışıyorum. Kişi gelip de bana bir şey soruyorsa, herhalde yöneticim bana yardımcı olabilir düşüncesiyle gelmiştir. Böyle bir düşünceyle geldiklerine inandığım için bende yardımcı olmaya çalışıyorum. Ancak bu yaklaşımın çok da doğru olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bu tür işler nedeniyle asıl işlerimize bakamadığımız da oluyor." şeklinde cevap vermiştir.

5.3. Danışmanlık İşlevinde Karşılaşılan Engellere Yönelik Bulgular

Görüşme sürecinde okul yöneticilerine son olarak "Danışmanlık hizmetlerinde karşılaşılan engeller nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya yöneticilerin tamamı ilk sırada zaman problemi derken, daha sonra yönetmelikler ve her konuda danışmanlık hizmeti verecek yeteri sayıda uzman personelin bulunmaması cevabını vermişlerdir. Zaman problemi ile ilgili olarak yöneticilerden biri;

- "Bizim en büyük engelimiz zamandır. Bazen gelen bir arkadaşımıza bekle diyerek geri çevirdiğimiz oluyor. Bu durumu kim bilir arkadaşımız nasıl anlıyor. Belki ayrım yaptığımızı bile düşünüyor olabilirler. Az önce de bir arkadaşımıza sizinle konuşmakta olduğum için gelme dedim. Bu durumda arkadaşımız ne düşündü bilemiyorum. Ama iyi şeyler düşünmediği muhakkak. Bunun yanında okulda personelin ihtiyaç duyabileceği bazı konularda danışabileceği bir rehber öğretmenimiz var. Ancak öğretmenlerimiz özel konularını bu öğretmenlerimizle çok fazla paylaşmak istemiyorlar." diyerek, dolayısıyla her konuda danışma hizmetinin genellikle okul yöneticileri tarafından verildiğini, bu durumun iş yüklerini çok artırdığını, bazen kendi özel işlerine dahi zaman ayıramadıklarını belirtmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri danışmanlık işlevi ile ilgili olarak en çok zaman yönünden sıkıntıya düştüklerini, onu bürokrasi ve danışmanlık yapmak için yeterli uzman personelin bulunmamasının izlediği görülmektedir. Araştırmanın kuramsal bölümünde de belirtildiği gibi, danışmanlık sürecinde en önemli unsurlardan birisi de yeteri sayıda uzman personelin bulunmasıdır. Uzman personelin yetersiz olduğu durumlarda gerekli veri akışı ve işlenmesi de istenilen nitelikte olmamakta, dolayısıyla personel kaliteli bir danışmanlık hizmetinden yoksun kalmaktadır. Bunun yanında uzman personel eksikliği, danışmanlık hizmetlerinde yükü büyük ölçüde okul müdürü ve yardımcılarına yüklemekte, bu durum okul yöneticilerinin zaman yönünden büyük problemler yaşamasına sebep olmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki personel yönetiminde danışma işlevinin önemli engellerinden biri de yöneticiler, denetçiler, öğretmenler arasındaki eğitim düzey farklılığının anlamlı olmamasıdır. Eğitim yöneticileri ile eğitim denetçileri aynı kaynaktan – öğretmenlikten, ek bir öğrenim görmeden geldikleri için çoğu kez öğretmene farklı bir bakış açısı getirememekte, yönetimsel ve denetimsel durumlarda "öğretmen" gibi düşünmeyi sürdürmektedirler. Bu düşünce biçimine katılan öğretmen, yöneticisi ve deneticisinde, anlamlı farklılıklar bulmadığı için danışma isteği azalmaktadır (Açıkalın, 1994).

6. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı küreselleşen ve rekabetin hızla arttığı dünyada, örgütler için oldukça önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu yaklaşım, personel yönetimine göre daha geniş kapsamlı ve insanı merkeze alan, her şey insan içindir felsefesini benimseyen bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli işlevleri vardır. Bunlardan birisi de

danışmanlıktır. Danışmanlık, "örgütte çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren kararları almak zorunda olan yöneticilere veya çalışanların kendilerine istemleri halinde yönetsel boyutta bilgi sunma (Açıkalın, 1994)." işlemidir.

Araştırma bulgularına göre okul personeli; özlük hakları, eğitim programları, öğrenci işleri ve sınavlar konusunda danışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Öğrenciler ise daha çok sınavlar konusunda danışmaya ihtiyaç duymaktadırlar.Yine bulgular doğrultusunda personele yönelik danışmanlık hizmetlerinin okul yöneticileri, öğrencilere yönelik danışmanlık hizmetlerinin ise rehber öğretmenler ve diğer öğretmenler tarafından verildiği görülmektedir.

Yöneticiler ile yapılan görüşme sonucu elde edilen bulgulara göre, okulda personele yönelik alınacak kararlara ilgili personelin katılımı, yöneticilerin istemelerine rağmen tam olarak sağlanamamaktadır. Burada yasa ve yönetmelikler en önemli engel olarak görülmektedir. Aynı durum okulun üst sistemi içinde geçerli olup, üst yönetim okulu ve öğretmenleri ilgilendiren konularda okul yöneticilerine yeterince danışmamaktadır.

Araştırma sonucu ortaya çıkan önemli bir bulgu ise, okul personelinin danışma alışkanlığı fazla olmamasıdır. Verilen danışmanlık hizmetleri ise genelde amaca uygun olmayıp, yeterli uzman personelin olmamasından dolayı yöneticiler bazı konularda danışmanlık hizmetlerinde yetersiz kalmakta, süreç ağırlıklı olarak sözlü şekilde gerçekleşmektedir.

Araştırmanın son sorusu olan danışmanlık işlevi ile ilgili karşılaşılan problemler ile ilgili olarak ise okul yöneticileri, en önemli problemlerinin zaman olduğu, bürokrasi ve danışmanlık hizmeti verecek yeterli uzman personelin bulunmamasının da bu hizmetlerin etkili bir şekilde verilmesinde önemli engeller olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Personele etkili bir danışmanlık hizmeti verilebilmesi için okul yönetimlerine gerekli destek sağlanmalı, bu bağlamda okullarda yöneticilere yardımcı olabilecek uzman personelin istihdamına ağırlık verilmelidir.

2. Personele danışma alışkanlığı kazandırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

3. Okul boyutunda personel ile ilgili alınacak kararlara, mümkün olduğunca karardan etkilenecek kişilerin katılması sağlanmalıdır.

4. Danışmanlık hizmetleri sözlü olduğu kadar yazılı şekilde de verilmelidir.

5. Yöneticiler danışmanlık işlevi konusunda bir eğitim sürecinden geçirilmelidir.

7. KAYNAKLAR

Açıkalın, A.(1994).Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının –Personel- Yönetimi. Pegem Yayınları. Yayın No.7. Ankara.

Açıkalın, A. (2005). Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Editör: Y. Özden. PegemA Yayıncılık. Ankara.

Armstrong, M, (1992). Human Resources Management Strategy&Action. London: Kogan Page.

Aydın, İ.(2006). Eğitim ve Öğretimde Etik. 2. Baskı. PegemA Yayıncılık. Ankara.

Balcı, A. (2005). Toplam Kalite Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Editör: Y. Özden. PegemA Yayıncılık. Ankara.

Başaran, İ.E.(1982). Örgütsel Davranış.A.Ü, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Ankara.

Beaumont, P.B. (1992), Human Resource Management: Key Concept s and Skills, Sage, London.

Cascio, W.F.(2003). Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life. Profits. Sixth Edition. McGraw-Hill Irwin. New York

Cascio, W. F (1996), Applied Psyhology İn Personnel Management. Prentice Hall.

Chruden, H.J.; A.W. Sherman. (1976), Personnel Management. South West Publication. Cincinnati.

Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık. Ankara.

Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. 3. Baskı. PegemA Yayıncılık. Ankara.

Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. 3. Baskı. PegemA Yayıncılık. Ankara.

Dreher, G.F; T. W. Dougherty.(2002). Human Resource Strategy. A Behavioral Perspective for The General Manager. McGraw-Hill Irwin. New York.

Erçetin, Ş.Ş. (1998). Organizational Visions of the Administrators in Turkish Elementary Schools for the 21st Century. Eric.ED443200.http://www. Eric.ed.gov.

Foot, M; C. Hook. (2002).Introducing Human Resource Management. Pearson education Limited.UK.

Grant D.; J. Sheilds.(2002), Employee Reaction to Human Resources Management: Debates and Perspectives. Journal of Industrial Relations, Vol. 44, No.3, pp. 309-312.

Harvey, D; R.B. Bowin. (1996).Human Resource Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Mathis, R.L; J.H. Jackson. (2002). Human Resource Management. Essential Perspectives. Second Edition. South Western, Thomson Learning. Canada.

MEB.(2005). Milli Eğitim İstatistikleri. 2004-2005. APK Yayınları. Ankara.

Özden, Y. (2005). Eğitimde Yeni Değerler. Eğitimde Dönüşüm. Geliştirilmiş 6. Baskı. PegemA Yayıncılık. Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Ezgi Kitabevi

Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. 2. Baskı. PegemA Yayıncılık. Ankara.

Şişman, M; S. Turan. (2005). Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Editör: Y. Özden. PegemA Yayıncılık. Ankara.

Terry, L,;M.D. Crino. (1989). Personnel / Human Resource Management. New York: McMillan Publishing Comp.

Ünal, S. (2000). Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi. Milli Eğitim Dergisi, Sayı.146. Ankara.

Weightman, J.(2004). Managing People. CIPD. London.

Yıldırım, A; H. Şimşek. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 5. Baskı. Seçkin Yayınları. Ankara.

Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. Volkan Matbaacılık. Ankara.