



Okulda İnsan Kaynağı Yönetiminde Denetim Odağı

Neşem ERKOÇ¹, Ali Rıza ERDEM²

Öz

Denetim odağı, bireylerin yaşamlarını etkileyen olaylar karşısında ne derece güçlü durabildikleri ve ne derece kontrol sahibi olabildiklerine dair inançlarını ifade eden bir kavramdır. Eğitim açısından bakıldığında okuldaki insan kaynağı konumunda olan öğretmenlerin ve insan kaynağı yöneticisi konumunda olan okul yöneticilerinin denetim odağına ilişkin algıları okulda yaşanan pek çok olayın arka planının anlaşılmasına, okulun amaçlarına ulaşmada karşılaştığı sorunları çözme açısından önemlidir. İç denetim odağına sahip öğretmen ve yöneticiler başarılarının ve başarısızlıklarının kendi çaba ve çalışmalarının ürünü olduğuna inanırken; dış denetim odağına sahip öğretmenler ve yöneticiler başarılarının ve başarısızlıklarının şans, kader, durum, adaletsizlik, önyargı gibi kontrolleri dışındaki dış faktörlerden kaynaklandığına inanmaktadır. Bu çalışmada denetim odağı, içsel denetim odağı, dışsal denetim odağı, okulda insan kaynakları yönetimi uygulamalarında denetim odağı konuları ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim odağı, insan kaynakları yönetimi, öğretmen, okul yöneticisi.

Locus of Control in Human Resource Management in School¹

Locus of control is a concept that expresses the beliefs of individuals about how strong they can stand and how much control they can have in the face of events that affect their lives. From the educational point of view, the perceptions of the teachers who are the source of belief in the school and the school administrators who are the human resources managers about the locus of control are important in terms of understanding the background of many events in the school and solving the problems that the school encounters in reaching its goals. While teachers and administrators with an internal locus of control believe that their successes and failures are the product of their own efforts and studies; Teachers and administrators with an external locus of control believe that their successes and failures are caused by external factors beyond their control such as luck, fate, situation, injustice, prejudice. In this study, locus of control, internal locus of control, external locus of control, locus of control in school human resource management practices are discussed.

Anahtar Kelimeler: Locus of control, human resource management, teacher, school administrator.

Makale Geçmişi	Geliş: 10. 11. 2021	Kabul:31.12.2022	Yayın:31.12.2022
Makale Türü	Derleme Makalesi		
Önerilen Atf	Erkoç, N. & Erdem, A. R. (2022). Okulda İnsan Kaynağı Yönetiminde Denetim Odağı. <i>Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi (UEMAD)</i> , 2(2), 28-36.		

¹ Sorumlu yazar: Müdür Yardımcısı, MEB, Aydın, nesem_b@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1816-1630>

² Prof. Dr., ADÜ, Aydın, arerdem@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9704-9529>

Giriş

Denetim odağı kavramı, Rotter'ın sosyal öğrenme kuramına dayanan ve kişilik özelliği olarak tanımlanan ve 1950'li yıllarda önem kazanan bir kavramdır (Türkoğlu, 2007). Denetim odağı kişilikle ilişkili olan bir kavramdır. Denetim odağı tanım olarak bireyin kendini etkileyecek olaylarda bireysel özellik, yetenek gibi içsel süreçlere ya da şans, kader, talih gibi dışsal güçlere inanma eğilimidir (Rotter, 1966). Denetim odağı, bireylerin hayatlarında olan olaylara ait sorumluluğu kime ve neye yönelttiği ile ilgilidir (Durna ve Şentürk, 2012). Denetim odağı, insanların hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissettiklerini ifade eder. Denetim odağı, eylemlerimizin sonuçlarının yaptıklarımıza mı (iç denetim odağı) yoksa kişisel kontrolümüz dışındaki olaylara mı (dış denetim odağı) bağlı olduğuna dair bir inançtır. 1954'te Julian Rotter, eylemlerimizin sonuçlarının gelecekteki davranışların olası sonuçları hakkındaki inançlarımızı belirlemeye yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Belirli sonuçlara ilişkin beklentimiz davranışlarımızı ve tutumlarımızı etkiler. Başka bir deyişle, bir kişi geçmişte benzer çabalar için ödüllendirildiyse ve gelecekteki başarı şanslarını etkileyebileceğine inanıyorsa, bir hedefe ulaşma olasılığı daha yüksektir (Rotter, 1966).

Rotter'a (1966) göre; insanlar karşılaştıkları olumsuz durumları kendi iç kontrolleri veya dış güçlerin kontrolü altında algılama derecesine göre farklılık göstermektedir. Sürekliliğin bir ucunda kendilerini kendi gemilerinin kaptanı olarak gören iç denetim odaklı bireyler; diğer ucunda ise kendilerini güçlü insanlar olarak gören veya dış güçler tarafından yönetildiklerini düşünen bireyler bulunmaktadır (Durna ve Şentürk, 2012; Yerebakan, 2007). İnsanların içsel denetim mekanizmaları, kendi davranışları aracılığıyla, yaşamlarındaki pekiştireçler üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanmaları; dış denetim mekanizmaları, yaşamlarındaki pekiştireçlerin, kendi eylemlerinden bağımsız nedensel kaynaklar tarafından yönlendirilmesidir (Toombs, 2010).

İç ve Dış Denetim Odağı

Denetim odağı kavramı iç denetim odaklılık ve dış denetim odaklılık olmak üzere iki farklı kişilik eğilimlerini ifade etmektedir. Julian Rotter (1966)'e göre bireyler hayatlarında meydana gelen şeyler için sorumluluğu farklı yerlere yükleyebilirler. İç ve dış denetim odağı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1

İç ve Dış Denetim Odağı

Dış Denetim Odaklılık	İç Denetim Odaklılık
Birey davranışlarının kader, şans veya dış koşullar tarafından yönlendirildiğine inanır.	Birey davranışlarını kişisel karar ve çabalarının yönlendirdiğine inanır.

Kaynak: Rotter (1966).

Tablo 1'de görüldüğü üzere bireylerin yaşatılardaki olaylara karşı sorumluluğu farklı kaynaklara yüklemekte, farklı odaktan bakmaktadır. Birey davranışının sonucunu şans, kader, ya da dış güçlere yüklüyorsa dış denetim odağına; davranışının sonuçlarını kendi kişilik özelliklerine yüklüyorsa iç denetim odağına sahiptir (Aslan, 2006). İçten denetimli bireyler sorumluluk almakta, zorlu durumlarla mücadele etmekte ve geleceklerini şekillendirebileceklerini düşünmekte iken; dış denetimli bireyler ise sorumluluk almamakta, zorlu durumlar karşısında pes etmekte ve gelecekleri üzerinde bir seçim hakkı olmadığını düşünmektedir (Karabulut, 2015).

İç Denetim Odaklı Bireylerin Özellikleri

Küçükkaragöz (1998); iç denetim odağını bireyin karşılaştığı olay ve durumları kendi davranışlarına bağlayarak algılaması olarak tanımlamıştır. İç denetim odağı, bireyin kendi yaşamının kontrolünü elinde bulundurduğu fikrine dayanır. Eylemleri hem iyi hem de kötü sonuçlar için birincil etkidir. Örneğin, güçlü bir iç denetim odağına sahip biri, terfilerinin çok çalışmaktan kaynaklandığını veya son sınavlarındaki yüksek notlarının, ders çalışmak için sayısız saatler ayırmalarından kaynaklandığını iddia edebilir (Yıldırım, 2015).

İç denetim odağına sahip kişiler, başlarına gelenler üzerinde kişisel bir sorumluluk ve etki üstlenirler. Yeni ve öngörülemeyen bir durumla karşılaştıklarında, onu etkileme yeteneklerine güvenirler ve bu nedenle bilinmeyen daha az tehdit edici görünür. Bu nedenle, kendine güven, stresli ve belirsiz bir durumla ne kadar iyi başa çıkacağınız konusunda önemli bir etkili faktör olabilir. Ayrıca duygusal ve fiziksel uyum ve iyilik hali üzerinde büyük bir etkisi olabilir (Dönmez, 1984). Yüksek iç denetim odağı; başarı ve motivasyonla ilişkilidir. Ayrıca iç denetim odağına sahip bireyler başkalarının görüşlerinden daha az etkilenirler. Olumsuz sonuçlarda bile başarılarının ve başarısızlıklarının sorumluluğunu kabul ederler (Hiriyappa, 2009). İç denetim odaklı kişilik özellikleri şu şekildedir (Sargut, 2001):

- Çalışkandır: Her zaman hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmektedir.
- Kendinden emin: Zorlukların üstesinden gelmek için gereken bilgi ve becerilerinden emindir.
- Fiziksel olarak sağlıklıdır.
- Sorumlu: Başarılarından ve hatalarından kendisini sorumlu tutmaktadır.
- Olumlu: Yaşam üzerinde artan kontrol minimum strese yol açtığı için mutlu, huzurlu ve gelecek hakkında rahat hissetmektedir.
- Bağımsız: Başarı için başkalarına güvenmemektedir.
- Yüksek benlik saygısı: Kendine saygılıdır ve yeteneklerine güvenmektedir.

Dış Denetim Odaklı Bireylerin Özellikleri

Rotter'a göre bir davranışın sonucu bireyin kendi davranışlarına bağlı olabileceği gibi, bireyin kontrol edemediği şans, kader gibi dış faktörlere de bağlı olabilir. Dış denetim, hayatın sonuçlarının kontrolümüz dışında olduğu fikrinden kaynaklanır. İyi ya da kötü, çevredeki kontrol edilemeyen faktörler olayları belirler (Bağlum Keleş, 2000). Bireyin yeterli bağlantıları olmadığı için bir iş terfisi alamadığını düşünmesi dış denetim odağına örnek olarak verilebilir.

Yüksek bir dış denetim odağı altında çalışmak genellikle üretken olarak düşünülmez. Dış denetim odağına sahip insanlar, başarısızlıkları için başkalarını suçlarlar. Ayrıca herhangi bir başarıyı sadece şansa bağlarlar. Durumları derinlemesine analiz etmezler ve genellikle sorunları için başkalarını suçlarlar. Bütün bunlar genellikle bu insanların harekete geçmekten kaçınmasına neden olur (Dibekoğlu, 2006). Dış denetim odaklı kişilik özellikleri şu şekildedir (Sargut, 2001):

- Güvensiz: Kendi yeteneklerine güvenmeme ve zor hedefleri başarabileceklerinden sürekli şüphe duymaktadır. Düşük benlik saygısına sahiptir.
- Bağımlı: Yardım almadan yapabilecekleri görevler için diğer insanlara güvenmektedir.
- Umutsuz: "Ne anlamı var ki" gibi veya boşunaymış gibi duygular hissetmektedir.
- Pasif: Eylemlerin sonuçta bir fark yaratmayacağı için zorlukların üstesinden gelmek için çabadan vazgeçmektedir.
- Kararsız: Olayları tam olarak analiz edememektedir; bu da somut kararlar almayı zorlaştırmaktadır.

Kişiler arası ilişkiler ve sosyal beceriler açısından bakıldığında dış denetim odaklı bireyler sosyal ilişkilerde daha zayıf olurken; iç denetim odaklı bireyler sosyal açıdan daha güçlüdür (Sarıkaya, 2007). Aynı zamanda iç denetim odaklı kişiler tartışmadan kaçınma davranışı sergilerken; dış denetim odaklı kişiler sözlü saldırganlık davranışında daha çok sergilemektedir. İç denetim odaklı bireyler kişiler arası ilişkiler kurmak için çabalamakta ve bu ilişkilerinde ortaya çıkan problemlerin çözümünde çaba harcamaktadır. Dış denetim odaklı bireyler ise kişiler arası ilişkilerinde çıkan sorunlarda daha pasif bir

tutum sergilemektedir (Kızanıklı, 2008). Özetlemek gerekirse; iç denetim odağı olumlu bir kişilik özelliği olarak tanımlanırken, dış denetim odağına sahip olmak olumsuz bir durum olarak görülmektedir (Yeşilyaprak, 2014).

Eğitim Örgütlerinde Denetim Odağı

Denetim odağı, yaptıklarının sorumluluğunu alan, kendi kendine yönetebilecek, kendi bilincinin farkında, sorumluluk sahibi insanlardan oluşan bir toplum oluşturmak açısından önemli bir kavramdır (Tümekaya, 2000). Dolayısıyla eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerin denetim odağının incelenmesi önem arz etmektedir. Bazı araştırmalar öğretmenlerin çevre algıları ve işe ilişkin tutumlarının denetim odağı ile ilişkili olduğunu ve öğretim performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Karabulut, 2015). Öğretmenler çevresel faktörlerden etkilenmektedir (Yeşilyaprak, 2014). Örgütsel yapı, diğer öğretmenlerin sosyal normlarında; okul müdürünün liderlik tipi, öğretmenlerin denetim odağında rol oynamaktadır. Örgütsel yapı, işin özelliklerini, karar verme sürecine katılımı ve işe yönelik tutumları ve bağlılığı etkilemektedir. Diğer öğretmenlerin sosyal normları, öğretmenlerin sosyal ilişkilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürünün liderlik türü, okulun örgütsel özelliklerini, öğretmenlerin değer ve inançlarını şekillendirmektedir. Okulda paylaşılan kültür, inançlar ve değerler de öğretmenlerin kararlarını etkilemektedir (Kıral, 2019).

İç denetim odaklı bir öğretmen, öğrenci motivasyonlarını öğretmen eylemlerine bağlarken, dış denetim odaklı bir öğretmen, öğrenci davranışlarının ve performansının çoğunun kendi kontrolü dışında olduğuna inanır. Sınıfta etkili olduğunu fark eden iç denetim odaklı öğretmen, eylemlerinin sorumluluğunu kabul eder ve eğitim hedeflerine ulaşmak için çok çalışır. Öte yandan, dış denetim odaklı öğretmen planlama, yetenek veya çaba üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu hisseder, bunun yerine eğitim sonuçlarını şans, kader ve şansa bağlamaktadır. İç denetim odağı daha yüksek olan öğretmenler, dış denetim odağının daha yüksek olan öğretmenlere oranla daha az stresli, mesleklerine daha bağlı, daha fazla öz düzenleme becerilerine sahip ve daha fazla öğrenci merkezli düşünen öğretmenlerdir. Aynı zamanda dış denetim odaklı öğretmenler tükenmişlik belirtilerini iç denetim odaklı öğretmenlere göre daha çok göstermektedir (Toombs, 2010).

Küçükkaragöz (1998) tarafından yapılan çalışma öğretmenin dış denetim odaklı olması; öğrencilerde de dış denetim odaklı olmayı, öğretmenin iç denetim odaklı olması ise öğrencilerde iç denetim odaklı olma eğilimini desteklediğini ortaya koymaktadır. Uslu (1999) tarafından yapılan bir çalışmada da içsel denetim odaklı rehber öğretmenlerin iş doyumlarının, dış denetim odaklı rehber öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Canbay (2007) çalışmasında iç denetim odaklı öğretmenlerin, dış denetim odaklı öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğinden daha fazla memnuniyet duyduklarını ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde insan kaynağı yöneticisi durumunda olan okul yöneticisinin öğretmenlerde iç denetim odaklılığını destekleyecek yaklaşımlar kullanmasının sağlıklı bir okul kültürü oluşturmada önem arz ettiği görülmektedir.

Sağlıklı bir okul kültürü oluşturmada sadece öğretmenlerin değil aynı zamanda okul yöneticilerinin de denetim odağının dışsaldan içsele doğru değişim göstermesi gerekmektedir. İç denetim odaklı yöneticiler dış denetim odaklılara göre sorun çözmede daha etkili olup; daha etkili liderlik davranışlarına sahiptirler (Bağlum Keleş, 2000; Karabulut ve Balcı, 2017; Konan, 2013). İç denetim odaklı okul yöneticilerinin iş doyumları dış denetimlilere göre daha yüksektir (Armstrog, 2001). Dış denetim odaklı yöneticiler iç denetim odaklılara göre daha çok tükenmişlik yaşar; daha fazla stres kaynağına maruz kalır (Sarıkaya, 2007). Bu bağlamda yöneticilerin başarılı olması, aldıkları eğitim kadar sahip oldukları kişilik özellikleriyle de yakından ilgilidir ve denetim odağı da bu özellikler içerisinde yer almaktadır (Türkoğlu, 2007).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Denetim Odağı

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir organizasyonun en değerli varlıklarını, yani insanları ve yönetimi bir araya getiren ve böylece nihai hedeflere ulaşılan süreçtir. İKY'nin temel amacı, verimliliğin artması ve iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesidir. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları Tablo 2'de gösterilmektedir (Özdemir, 2020):

Tablo 2

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	
İnsan kaynakları planlaması	Kuruluşun gelecekteki ihtiyaçlarını bilmekle ilgilidir. Bunu bilmek işe alım, seçim, performans yönetimi, öğrenme ve geliştirme ve diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarını şekillendirecektir.
Sağlık ve güvenlik	İK, sağlık ve güvenlik düzenlemelerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında önemli bir rol oynar. Bu düzenlemeleri şirket kültürünün bir parçası haline getirmek İK'nın temel işlevlerinden biridir.
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların gelecek için ihtiyaç duydukları becerileri geliştirmelerini sağlamak İK için temel bir sorumluluktur.
Kariyer Planlaması	Çalışanlara, şirketin geleceği ile nasıl uyumlu olabileceğini göstermek, onları işe almalarına ve elde tutmalarına yardımcı olur.
Çalışan Katılımı ve İletişim	İK'nın kilit rollerinden biri, çalışanlar için güvenilir bir aktivist olmaktır. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren farklı konularda bilgilendirilmeli ve dinlenilmelidir. İletişim, çalışanlarla ilgili bilgilerin yayılmasıyla ilgilidir.
İş Tanımlaması	Bu sayede işlerin amacı, yetenek ve sorumlulukların belirlenmesi, diğer işlerle olan ilişkinin saptanması ve çalışma koşullarının belirlenmesi sağlanır.
Ödüllendirme	Çalışanın örgütüne verdiği hizmetin karşılığında aldığı diğer ödeme ve haklardır.
Kişisel refah	İK, çalışanlara kişisel sorunlarla karşılaştıklarında yardım etme ve onlarla ilgilenme işlevine sahiptir. Kişisel refah, işler planlandığı gibi gitmediğinde çalışanları desteklemekle ilgilidir.
Olumlu Geribildirim	Çalışanın neyi doğru neyi yanlış yaptığını sağlayacak bilginin verilmesidir.
Performans yönetimi	Çalışanların üretken ve örgüte bağlı kalmalarını sağlar.

Kaynak: Özdemir (2020).

Tablo 2'de görüldüğü üzere İKY uygulamaları insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alım, tarama, eğitim, ödüllendirme, değerlendirme ve iş ilişkileri, sağlık ve güvenlik, adil ve tutarlı yönetim faaliyetlerini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin hazırladığı adaletsiz ve tutarsız politikalar, örgütte eşit işe eşit ücret anlayışının oturmaması, performans denetim ve değerlendirmelerinin tutarsız ve adaletsiz olması, iş tanımlarının uzman kişilerce yapılmaması, çalışanın rol ve görevlerindeki belirsizliklerin giderilmemesi, kariyer planlanmasındaki tutarsız uygulamalar, örgütte karar alımına çalışanın dâhil edilmemesi, terfi ve ödüllendirmenin adaletsiz yapılması, iletişimin katı ve resmi olması, ast- üst arasındaki çatışmalar, geri bildirim yetersiz olması gibi uygulamalar bireyin kendi davranışlarının sonucunu üstlenmemesine, denetim odağının dışsal olmasına neden olabilir (Çetin ve Dinç Özcan, 2013).

İç denetim odağına sahip çalışan meydan okumaları sever, öğrenme ve gelişmeye açıktır. Dış denetim odaklı çalışan ise çabalarının durumlarında bir değişiklik yapmayacağına inandığı için öğrenmeye kapalıdır (Kıral, 2012). İç denetim odaklı bireyler, diğer üyelere veya üstlerine sorgusuz sualsiz boyun eğmeye dış denetim odaklı bireylere göre daha az meyillidir. İç denetim odaklı bireyler, dış denetim odaklı bireylere kıyasla daha çok çalışmakta ve daha fazla iş doyumuna sahiptir (Sığırı ve Gürbüz, 2013).

İç denetim odağına sahip kişiler yeni bir işe başladıklarında ve çalışma ortamlarına alışmaya başladıklarında, en büyük öncelikleri iş görevleri hakkında daha fazla bilgi edinmektir. Kendilerine karşı doğrudan kişisel sorumlulukları olduğunu bilir ve hemen durumu tam olarak kavramak istemektedir (Konan, 2013). Buna karşılık, dış denetim odağına sahip kişiler, kariyer fırsatları, finansal kazanç ve başkalarının kararlarına bağlı olan diğer nitelikleri aramaya eğilimlidir. İç denetim odağına

sahip insanlar, günlük yaşamlarında olayları kontrol edilebilir olarak kabul etmektedir (O'Brien, 2021).

Dolayısıyla insan kaynağı yöneticisinin insan kaynağı planlama faaliyetleri, işe uygun kişiyi seçmesi, çalışanlara görev tanımlarının ayrıntılı ve açık bir şekilde ifade edilmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi, işteki ödül ve fırsatların açık ve net olarak belirlenmesi, kariyer düzenlemelerinin yapılması, yeterli geri bildirimde bulunması, iletişimin uygunluğu (Çetin ve Dinç Özcan, 2013; Gürbüz, 2019); çalışanın kararlara katılımının sağlanması meydana gelen olumsuz olaylarda bireyin suçu örgüte ya da yönetime atmasını engelleyecek, birey kendi davranışlarını sorgulayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanları iyi tanınması, örgütteki tüm dışsal faktörleri düzenlemesi, çalışanların denetim odağının dışsal yerine içsel olması için stratejiler üretmesi gerekmektedir.

Okulda İnsan Kaynakları Yönetiminde Denetim Odağı

İnsanlar, hayatlarının veya işlerinin kontrolden çıktığını veya hayatları üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını veya hayatları üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını hissettiklerini sıklıkla dile getirilir. Kontrol odağı dış çerçeveden iç çerçeveye kaydığında, bireyler daha fazla enerji, motivasyon ve değişim için daha fazla güven hisseder (Moore ve Tschannen-Moran, 2010). İş görenin denetim odağı bireyin çalışmaya yönelik tutumunu ve işin doğasına ilişkin zorluklara bakışını etkileyebilir. Yöneticiler için çalışanların denetim odağının altında yatan etmenleri anlamak, onları motive etmek için önemlidir (Kıral, 2012).

Birey sahip olduğu kişilik yapısı ve bireysel farklılıkları ile örgütte var olur. Bu farklılıkları ile bireyin örgütte yüklediği sorumluluklar arasında uyum ve örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının örtüşmesi önemlidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2021). Dolayısıyla bireysel farklılık olarak ele alınan denetim odağı kavramının incelenmesi ve okulun en önemli insan kaynağı olan öğretmenlerin hangi denetim odağına sahip olduğunun bilinmesi gerekir. Bu bağlamda okul yöneticisinin öğretmenlerin sorumluluk almaları, özgüven sahibi olmaları ve eylemlerinin sonucunu üstlenmesi için yapması gerekenler; öğretmenlerin bir iç veya dış denetim odağına sahip olup olmadıklarını belirlemek; öğretmenlerin eylemlerinin sonucunu dış faktörlerde arama ihtimalini azaltmak için bağlamı düzenlemek; iç denetim odağının güçlendirilmesini sağlamak; gerektiğinde dış denetim odağını kullanabilmek; yönetim desteği sağlamak ve denetim odağı- ödül ilişkisini doğru kurmak olarak sayılabilir (Özdemir, 2020).

Denetim odağı, yaptıklarının sorumluluğunu alan, kendi kendine yönetebilecek, kendi bilincinin farkında, sorumluluk sahibi insanlardan oluşan bir toplum oluşturmak açısından önemli bir kavramdır. İdeal bir toplum yaratmak için, öğretmenler kendilerinden kaynaklanan problemlerin farkına varmalı ve uygun çözüm yolları bulmalıdır (Dubrin, 2010). Böylece olumsuz durumlar zamanında fark edilir ve çözümü için çalışmalar planlanabilir. Okuldaki en önemli insan kaynağı konumunda olan öğretmenlerin (Cemaloğlu ve Daşcı Sönmez, 2020) isteksiz olması, yetersiz ya da tükenmiş hissetmesi gibi olumsuzlukların önüne geçilmesinde denetim odağından yararlanılacağı gibi öğrencilerde oluşan olumsuzlukları çözmede ve nitelikli eğitim sağlamada da etkilidir (Uget, Habibah, ve Jegak, 2007). Öte yandan, dış denetim odaklı öğrenciler, aldıkları not üzerinde hiçbir kontrollerinin olmadığına inanmaktadır. Nitelikli eğitim programları ve nitelikli okul kampüsleriyle öğrencinin iç denetim odağını güçlendirmeye ve motivasyonunu artırmaya çalışılmalıdır (Grantz, 2006). Aynı zamanda öğrencilerin kendileri hakkında olumlu düşünmesi ve olumlu benlik kavramının oluşması için de çalışmalar yapılmalıdır.

Öğretmenler işleri üzerinde yeterli düzeyde kontrol sahibi olduklarını ve karar alma yetkisine sahip olduklarını hissettiklerinde, bunların sonuçlarını kabul etme olasılıkları da daha yüksektir. Başka bir deyişle, öğretmenler, başkaları tarafından alınan kararlara dayanan eylemlere kıyasla kendi aldıkları kararlara dayalı eylemlere daha fazla bağlıdır (Göksoy, 2014). Güçlü bir iç denetim odağına sahip öğretmenlerin, görevlerini yerine getirme konusunda kendilerini daha yetenekli hissetmeleri daha olasıdır ve aynı zamanda bireyleri yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönlendirebilir. Dolayısıyla bu, her örgüt tarafından özellikle aranan bir beceridir (Hiriyappa, 2009). Yöneticilerin iç denetim odaklarını geliştirmelerine yardımcı olmak için öğretmenlerin potansiyeline inanması ve güven duyması gerekir.

Aynı zamanda okul yöneticisinin çeşitli karar alma süreçleri üzerindeki kontrolden vazgeçmesi ve öğretmenlerin bağımsız hareket etmesine izin vermesi gerekmektedir (İhtiyaroğlu ve Demir, 2015).

Sonuç

Julian B. Rotter (1954) tarafından iç denetim odağı ve dış denetim odağı olarak ikiye ayrılan denetim odağı terimi bireylerin kendilerini etkileyen olayları kontrol edebileceklerine ne ölçüde inandıklarını ifade eder. Güçlü bir iç denetim odağına sahip insanlar, olayları ve sonuçları etkileyebileceklerine ve hayatlarını şekillendirebileceklerine inanırlar. Dış denetim odağına sahip olanlar, yaşamlarının gidişatından dış güçlerin sorumlu olduğuna inandıkları için, yaşamları üzerinde çok az kontrole sahip olduklarına inanırlar. İç-dış denetim odağının; performans, iş tatmini, uyum sağlama, motivasyon ile ilişkili olduğu bilinmektedir. İç denetim odağına sahip bireyler daha motive görünür, daha iyi performans gösterir, iş doyumunu yüksektir, kendini daha iyi ifade eder.

Denetim odağı, yaptıklarının sorumluluğunu alan, kendi kendine yönetebilecek, kendi bilincinin farkında, sorumluluk sahibi insanlardan oluşan bir toplum oluşturmak açısından önemli bir kavramdır. Dolayısıyla insan kaynağı yöneticisinin insan kaynağı planlama faaliyetleri, işe uygun kişiyi seçmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi, işteki ödül ve fırsatların açık ve net olarak belirlenmesi, yeterli geri bildirimde bulunması, iletişimin uygunluğu, çalışanın kararlara katılımının sağlanması meydana gelen olumsuz olaylarda bireyin suçu örgüte ya da yönetime atmasını engelleyecek, böylece birey kendi davranışlarını sorgulayacaktır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, örgütteki tüm dışsal faktörleri düzenlemeli, çalışanların denetim odağının dışsal yerine içsel olması için stratejiler geliştirilmelidir. Örgütte sadece çalışanların değil yöneticilerin de iç denetim odağına sahip olması gereklidir. Buradan harekete, insan kaynakları yönetimi süreçlerinden biri olan denetim odağının okul yöneticisi ve öğretmenler üzerinde etkili olduğu ve örgütlerde buna ilişkin gerekli adımların atılmasının önemli olduğu söylenebilir.

Yazar Katkı Beyanı

*Bu makaleye yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır

Kaynakça

- Aslan, H. (2006). *Çalışanların iş doyumunu düzeylerine göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bağlum-Keleş, O. (2000). *Eğitim yöneticilerinde sorun çözme ve denetim odağı ilişkisi (İstanbul ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Canbay, S. (2007). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum ve denetim odağı ilişkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Cemaloğlu, N. ve Daşcı Sönmez, E. (2020). Eğitim yönetimi., N. Cemaloğlu ve M. Özdemir(Editorler), *Eğitim yönetiminde öğretmen güçlendirme* içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Demir, E. ve İhtiyaroğlu, N. (2015). Farklı denetim odağına sahip öğretmenlerin etkililik düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 45-55.
- Dibeoğlu, Z. (2006). *Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri (Sakarya ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Dönmez, A. (1984). Belirli toplumsal durumların algılanmasında denetim odağının etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1).
- Dubrin, A. J. (2010). *Leadership: Research findings, practice and skills* (6th ed.). Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.

- Durna, U. ve Şentürk, K. F.(2012). Üniversite öğrencilerinin denetim odaklarını çeşitli değişkenler yardımıyla tespit etmeye yönelik bir çalışma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*,8(15).
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Grantz, M. (2006). *Do you have the power to succeed? Locus of control and its impact on education.* 28/12/2022 tarihinde <http://www.units.muohio.edu/psybersite/control/education.shtml> adresinden erişilmiştir.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational behavior*. New Delhi: New Age International (P) Limited Publishers.
- Karabulut, N. ve Balcı, A. (2017). Okul Yöneticilerinin Yılmazlık Düzeyi ve Denetim Odağı ile İlişkisi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 196-214
- Karabulut, N.(2015). *Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyleri ve denetim odağı ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kıral, B. (2019). Exploring the relationship between teachers' locus of control with different variables. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 14(2), 88-104. doi: 10.29329/epasr.2019.201.5
- Kıral, E. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin mükemmeliyetçilik algılarının kontrol odağı ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kızanıklı, M. M. (2008). *Otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin stresle başa çıkma yollarının ve kontrol odaklarının belirlenmesi: Ankara ili uygulaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Konan, N. (2013). Relationship between locus of control and problem-solving skills of high school administrators. *International Journal of Social Sciences & Education*, 3 (3), 786-794.
- Küçükkaragöz, H. (1998). *İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerinin kontrol odağının oluşumuna etkileri* (Yayımlanmamış Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Mearns, J. (2009). Social learning theory. In H. Reis & S. Sprecher (Eds.), *Encyclopedia of human relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moore, M. & Tschannen-Moran, B. (2010). *Coaching psychology manual*. Baltimore, MD: Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- O'Brien, A. (2021). *Internal vs External Locus of Control: 7 Examples & Theories*. <https://positivepsychology.com/internal-external-locus-of-control/> adresinden erişilmiştir.
- Özdemir, M. (2020). *Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2021). *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-128.
- Sargut, A. S.(2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi Yayınları.
- Sarıkaya, P.(2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2013). *Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler*. Beta Basım Yayın.
- Toombs, J.(2010). *Teacher Locus Of Control And Teacher Self-Efficacy Of Agricultural Educators In Southeast Missouri*. University of Missouri Columbia, Missouri.

- Tümekaya, S. (2000). İlkokul öğretmenlerindeki denetim odağı ve tükenmişlikle ilişkisi. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 1-8.
- Türkoğlu, E. (2007). *Türk ve Alman okul yöneticilerinin denetim odağı boyutunda farklı değişkenler açısından karşılaştırılması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Uget, A, Habibah, B., & Jegak, U. (2007). The influence of causal elements of control on academic achievement satisfaction. *Journal of Instructional Psychology*, 34(2).
- Uslu, M. (1999). *Resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı ve bazı değişkenlere göre karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yerebakan, H. B. (2007). *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin benlik saygısı ve denetim odağı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yeşilyaprak, B. (2014). Denetim odağı. Y. Kuzgun, D. Deryakulu (Ed.), *Eğitimde bireysel farklılıklar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, İ.(2015). *Okul yöneticilerinin kişilik ve denetim odağı özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumu ve okul etkililiği açısından incelenmesi*. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.