



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**ÖZEL İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİN
GERÇEKLEŞME DERECESİ**

Nuray SAYLAN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

ÖZEL İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİN GERÇEKLEŞME DERECESİ

Nuray SAYLAN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

KABUL VE ONAY

Nuray SAYLAN tarafından hazırlanan "Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi" başlıklı bu çalışma, 06.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



[Prof. Dr. Yüksel KAVAK] (Başkan)



Doç. Dr. Berrin BURGAZ (Danışman)



[Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN]



[Prof. Dr. Songül ALTINIŞIK]



[Yard. Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

[Prof. Dr. Yusuf ÇELİK]

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

06.06.2013



Nuray SAYLAN

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince bana yol gösteren, özveri ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Berrin BURGAZ'a en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Öğrenimim boyunca feyz aldığım, insani ve ahlaki değerleriyle örnek edindiğim, değerli hocalarım Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN, Yrd. Doç. Dr. Esed YAĞCI, Prof. Dr. Ş.Şule ERÇETİN, Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU, Prof. Dr. Yüksel KAVAK, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN ve Prof. Dr. Semra GÜNEY'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Büyük fedakârlıklarla bugünlere gelmemi sağlayan, destekleriyle daima güç veren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

SAYLAN, Nuray. “*Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi* ” Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2013.

Bu çalışmada, öğretmen görüşleri alınarak özel okullardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme derecesi incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, eğitim örgütlerinin değerli bir insan kaynağı olan öğretmenin önemine vurgu yapmaktır. Ayrıca tüm okulların ihtiyacı olan motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılığı yüksek, bireysel ihtiyaçları karşılanmış, yetenekli bir öğretmen grubu ile başarılı bir çalışma hayatının oluşturulup devam ettirilebilmesi için insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaç vurgulanmıştır.

Araştırma evreni Ankara’da ilkokul, ortaokul ve lise bölümü bulunan özel okullarda çalışan 1525 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 308 öğretmendir. Çalışmada araştırmacının kendisi tarafından hazırlanan veri toplama aracı kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliğinin belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Buna göre, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veri seti faktör analizi için uygundur. Bu nedenle ölçeğe faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü ve 35 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen veriler ölçeğin geçerliğinin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçek tek faktörlü olduğu için ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve bu değer 0.96 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin tamamının güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 20 paket programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin frekans ve yüzdesel dağılımları verilmiştir. Normallik testi sonucunda, gruplar arasında farklılık incelenirken ikili gruplarda normal dağılan değişkenlerde Independent Samples t Test, normal dağılmayan değişkenlerde ise Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. İki den fazla gruplarda ise normal dağılmayan değişkenlerde Bonferroni düzeltilmeli Kruskal Wallis H Testi, normal dağılan değişkenlerde ise ANOVA kullanılmıştır.

Analizler sonucunda;

- Okul türüne göre öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevleri puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür. Farklılığı yaratan grup

incelendiğinde, ilkokul öğretmenlerinde puanlar, ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir.

- Okulda insan kaynakları biriminin mevcut olup olmaması, insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
- İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinde cinsiyet değişkeni, insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Ancak lise öğretmenlerinde cinsiyet değişkeni, insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.
- İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinde buldukları okuldaki çalışma süresi ve meslekteki toplam çalışma süreleri insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Öğretmenler, İnsan Kaynağı, Özel Okullar

ABSTRACT

SAYLAN, Nuray. “ Realization Degree in Functions of Human Resource Management in Special Elementary and Secondary Schools ” Master Thesis, Ankara 2013

In this study, the degree of realization of the functions of human resource management in special schools by taking the opinions of teachers working in these schools were examined. The purpose of this study is emphasize the importance of teacher that is the most valuable human resource of the education organizations. In addition, the necessity for human resource management will be emphasized for a successful working life by high motivation, high performance and high organizational commitment and individual needs are met, a talented group of teachers that all schools in need also to be continued.

The target population of this study consists of 1525 special school teachers in Ankara city center. The sample of this study is 308 teachers. The data were collected through a questionnaire which was prepared by the researcher. The determine of the validity of the scale, exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) was implemented. Accordingly, high correlations are available between the variables. Reached the conclusion that the factor analysis can be done to the scale. As a result of the exploratory factor analysis, scale consists of 35 items and a single factor. The data from factor analysis indicate that a high level of validity of the scale. Cronbach's alpha reliability coefficient was calculated to determine the reliability of the scale. According to statistics, reliability coefficient was calculated for the whole scale because it has one factor and this value is 0,96. According to these results, it was concluded that a high level of reliability of the entire scale. The data obtained from this study were evaluated by SPSS 20 software package. Frequency and percentage distributions of the data were given. As a result of the normality test, while examining differ between groups, for two groups which is normally distributed variables was used independent Samples t Test, for not normal distributed variables was used Mann – Whitney U test. If more than two groups, not normally distributed variables was used Kruskal-Wallis H Test with Bonferroni's adjustment variables, for normally distributes variables was used ANOVA.

As a result of analysis, according to the primary, secondary and high school teachers, significant difference observed between the scores of the human resources management functions. According to the data in the table (Table 12), primary school teachers scores was significantly higher than secondary school teachers. Available or not human resources management

department at the school does not create a significant difference in scores of human resources management functions. Human resource management functions score do not differ significantly for primary and secondary school teachers of gender. However, high school teachers of gender create a significant difference in scores. Human resources management functions score in men is significantly higher than women. Finally, total working time in profession and working time in the school don't create a difference significantly.

Key Words: Human Resource Management, Teachers, Human resource, Special schools

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI.....	1
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
1.2.1. Geçmiş Etkiler.....	6
1.2.2. Örgüt Kuramaları.....	8
1.2.3. Çağdaş Nedenler.....	11
1.3. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	11
1.4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	14
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	18
1.5.1. İNSAN KAYNAĞININ SAĞLANMASI.....	18
1.5.1.1. İnsan Kaynağının Planlanması.....	19
1.5.1.2. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme.....	23
1.5.2. İNSAN KAYNAĞININ GELİŞTİRİLMESİ.....	28
1.5.2.1. Eğitim.....	29
1.5.2.1.1. İşe Alıştırma Eğitimleri.....	35
1.5.2.1.2. Değişikliklere Uyum Eğitimi.....	36
1.5.2.1.3. Hizmet İçi Eğitim.....	36
1.5.2.1.4. Bilgi ve Beceri Tazeleme Eğitimleri.....	39

1.5.2.1.5.	Üst düzey Görevlere Hazırlama Eğitimleri.....	39
1.5.2.1.6.	İş Başı Eğitim.....	39
1.5.2.1.7.	Duyarlılık Eğitimleri.....	39
1.5.2.2.	Kariyer Planlama.....	41
1.5.2.3.	Performans Değerlendirme.....	43
1.5.3.	ÜCRET YÖNETİMİ	51
1.5.4.	ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ.....	55
1.5.4.1.	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği.....	56
1.5.4.2.	İşyerinde Şikayet.....	60
1.5.4.3.	İşyerinde Disiplin.....	61
1.5.4.4.	Ayırma.....	65
1.5.5.	YÖNLENDİRME.....	67
1.5.5.1.	İletişim	67
1.5.5.2.	Motivasyon.....	69
1.5.5.2.1.	Kapsam Teorileri.....	72
1.5.5.2.1.1.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	72
1.5.5.2.1.2.	Çift-Faktör Teorisi.....	73
1.5.5.2.1.3.	Başarma İhtiyacı Teorisi.....	74
1.5.5.2.2.	Süreç Teorileri.....	75
1.5.5.2.2.1.	Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.....	75
1.5.5.2.2.2.	Beklenti Teorisi.....	75
1.5.5.2.2.3.	Eşitlik Teorisi.....	76
1.5.5.2.2.4.	Amaç Teorisi.....	76
1.5.5.3.	Örgütsel Bağlılık.....	79
1.5.5.4.	Liderlik.....	80
1.6.	YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	82
1.7.	PROBLEM DURUMU.....	85
1.8.	PROBLEM CÜMLESİ.....	86
1.9.	ALT PROBLEMLER.....	87
1.10.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	87
1.11.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	87
1.12.	SAYILTILAR.....	88
1.13.	SINIRLILIKLAR.....	88
1.14.	TANIMLAR.....	88

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	89
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	89
2.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....	89
2.3.1. GEÇERLİK ÇALIŞMASI.....	90
2.3.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	90
2.3.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	93
2.3.2. GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI.....	96
2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	96

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	99
3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	118
3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	132
3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	150
3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	163

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR.....	176
4.2. ÖNERİLER.....	177
KAYNAKÇA.....	179
EKLER.....	187
Ek 1. Araştırma İzni.....	187
Ek 2. Veri Toplama Aracı.....	188
ÖZGEÇMİŞ.....	191

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konuları.....	8
Tablo 2. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynağı Yönetiminin Karşılaştırılması.....	13
Tablo 3. Öğretmenlerin Meslek Hastalığı Olarak Tanımlanan Sağlık Sorunları.....	59
Tablo 4. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	77
Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri.....	92
Tablo 6. DFA'ya ait Regresyon ve T Değerleri.....	95
Tablo 7: Örneklemin Okullarda İnsan Kaynakları Biriminin Bulunmasına Göre Dağılımı...	96
Tablo 8: Örneklemin Okul Türüne Göre Dağılımı.....	97
Tablo 9. Örneklemin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	97
Tablo 10. Örneklemin Buldukları Okuldaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	99
Tablo 11. Örneklemin Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	98
Tablo 12. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanının Karşılaştırması.....	99
Tablo 13. Anova Testinin Sonuçları.....	99
Tablo 14. Scheffe Testi Sonuçları.....	100
Tablo 15. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi 1.....	101
Tablo 16. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi-2.....	103
Tablo 17. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi-3.....	105
Tablo 18. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi-4.....	107
Tablo 19. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi-5.....	109
Tablo 20. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi-6.....	111
Tablo 21. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi-7.....	113
Tablo 22. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi-8.....	115

Tablo 23. Maddelerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi-9.....	117
Tablo 24. Okullarda İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı.....	118
Tablo 25. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-1.....	119
Tablo 26. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-2.....	121
Tablo 27. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-3.....	123
Tablo 28. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-4.....	124
Tablo 29. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-5.....	125
Tablo 30. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-6.....	127
Tablo 31. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-7.....	129
Tablo 32. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-8.....	130
Tablo 33. Maddelerin Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Mevcut Olması Değişkenine Göre İncelenmesi-9.....	131
Tablo 34. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı...132	132
Tablo 35. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-1.....	133
Tablo 36. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-2.....	134
Tablo 37. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-3.....	136
Tablo 38. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-4.....	138
Tablo 39. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-5.....	140

Tablo 40. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-6.....	142
Tablo 41. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-7.....	144
Tablo 42. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-8.....	146
Tablo 43. Maddelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi-9.....	148
Tablo 44. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine İlişkin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı.....	150
Tablo 45. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-1.....	151
Tablo 46. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-2.....	152
Tablo 47. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-3.....	153
Tablo 48. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-4.....	154
Tablo 49. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-5.....	155
Tablo 50. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-6.....	157
Tablo 51. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-7.....	158
Tablo 52. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-8.....	160
Tablo 53. Maddelerin Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi-9.....	161
Tablo 54. Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı.....	163

Tablo 55. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-1.....	164
Tablo 56. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-2.....	165
Tablo 57. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-3.....	167
Tablo 58. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-4.....	169
Tablo 59. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-5.....	170
Tablo 60. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-6.....	171
Tablo 61. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-7.....	172
Tablo 62. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-8.....	173
Tablo 62. Maddelerin Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İncelenmesi-9.....	175

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar.....	22
Şekil 2. Seçim Sürecinin Adımları.....	25
Şekil 3. Çalışan Seçme Süreci.....	26
Şekil 4. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	48
Şekil 5. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları.....	52
Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	72
Şekil 7. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı.....	91
Şekil 8. Ölçeğe ait Path Diagramı.....	94

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin karşılaştırılması, eğitim örgütleri ve insan kaynakları yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin işlevleri konuları, hem genel olarak örgütler açısından hem de özel olarak eğitim örgütleri açısından incelenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde oluşturulan problem durumu ortaya konmuş olup, problem cümlesi, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlılar ve sınırlılıklar ile daha önce konu ile ilgili yapılmış çalışmalar sunulmuştur.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Yeni toplumsal hayat biçimi; iletişim toplumu, sanayi sonrası toplum, daha doğru bir ifadeyle “bilgi toplumu” olarak adlandırılmıştır. Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi “insana” olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insan ürünüdür (Fındıkçı, 2009, s. 10).

21. yüzyılın gerçeği olan hızlı teknolojik ve örgütsel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. Örgütlerin başarısı; çalışanların katılımına, örgüte bağlılıklarına ve kendilerini işlerine adanmalarına bağlıdır (Barutçugil, 2004, s.32).

Meydana gelen hızlı değişimler ve teknoloji alanındaki gelişmeler, örgütlerin klasik yapılar ve yönetim anlayışları ile ayakta kalmasını zorlaştırmakta, onların yenilenmeleri gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bugünün yönetim anlayışı; statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçmeli, mevcut durumu korumak yerine geleceğe yön vermek anlayışını temel bir felsefe olarak kabul etmelidir (Argon, 2001, s.1). Örgütlerin değişen toplumsal yapıya katkıda bulunabilecek, değişime hızla ayak uydurabilen, iyi eğitilmiş, çalışkan, kendisine güvenen, araştırmacı ve sorgulayıcı, analitik bakış açısı olan, sorun çözme yeteneği gelişmiş, ekip çalışmasına inanan, üretken, yenilikçi ve sürekli gelişme felsefesini benimsemiş insanlara ihtiyacı vardır (Topaç ve Aydoğan, 2005, s. 15-16). İnsanların kişisel tecrübeleri, becerileri, zekaları ve dünya görüşleri üretimi etkileyen bir faktör haline gelmiştir (Ülsever, 2005, s.13).

Bu gelişmelerin neticesinde günümüz örgütlerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün kaynağı değişmiş, otoriteye dayalı yönetim, görevler ve roller tartışılır hale gelmiştir. Takım çalışması,

işbirliği ve katılım ön plana çıkmıştır (Fındıkçı, 2009, s.21). Bu anlamda günümüz yönetim anlayışının asıl ögesi insan kaynağıdır. İnsanı merkeze alan bir yapılanma, onun örgüte daha fazla katkıda bulunmasına imkan verecektir (Argon, 2001, s.3).

Bir örgütün insan kaynakları, örgütün en geniş yatırımıdır (Byars ve Rue, 2004, s.4). Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte, yine insanlar için, insan ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır. İnsanın yeteneklerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte akıtılması, demokratik ortamlarda insana duyarlı bir yönetimle mümkün olabilir. İnsana gereken önem verilmeden, insandan tüm potansiyelini örgüte adaması beklenemez (Yüksel, 2007, s.1-4).

Özetle küreselleşme, değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, çalışanların yapısal değişimi, beceri gereklerindeki değişme, yönetim modellerinin değişimi, verimliliğin önem kazanması ve iş hayatında “insan” kavramının öneminin giderek daha çok anlaşılması gibi faktörler İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bununla birlikte örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine daha fazla önem vermelerini gerekmektedir.

Rekabet ortamında insanın yeteneklerinin ortaya çıkarılması önemlidir. Çünkü insan kaynağından başka her şey taklit edilebilir ve şartlar eşitlenebilir. Eşitliği bozan en önemli unsur insan kaynağının yaratıcılığıdır (Yüksel, 2007, s.3). Bunun farkında olan örgütler yetenekli bireyleri keşfetmek, onları cezp etmek, örgütte tutabilmek için özgün ve sıra dışı uygulamaları hayata geçirmeye başlamışlardır. Bu durum beraberinde yetenek savaşlarını getirmekte ve etkin yönetimi zorunlu kılmaktadır. Yetenekli bireylerin örgütte tutulması kapsamında, yetenekli çalışanlara örgüt için önemli olduklarının hissettirilmesi, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olunduğunun gösterilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmeleri, motive edici ücret ve ödül planları ile örgüte aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilebilir (Alayoğlu, 2010).

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki rolü, temel olarak çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesidir (Barutçugil, 2004, s. 47). İnsan kaynakları yönetiminin temel görevi, çalışanların kendi ihtiyaçlarını tatmin ederken, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yüksek verimliliğin sağlanmasıdır. Verimlilik en basit tanımıyla, üretimden elde edilen çıktılarının (mal ve hizmet), girdilere (insan, sermaye, hammadde, enerji) oranı olup, daha az kaynakla daha iyi hizmet sağlamayı amaçlamaktır

(Yüksel, 2007). Ayrıca verimlilik; yüksek performans, düşük düzeyde devamsızlık veya düşük düzeyde çalışan devri olarak ifade edilebilir (Budak vd., 2004, s.7).

Bu aşamada örgüt sağlığından bahsetmek gerekir. Örgüt sağlığı, örgütün amaçlarına uygun olarak görevlerini yerine getirebilmesi, yaşamını sürdürebilmesi, karşılaştığı sorunları çözmesi ve gelişimini sağlamasıdır. Bunu yaparken insan kaynakları, uygun nitelik ve nicelikte olmalı, insanlar örgüte bağlı kılınabilmeli, örgütün üyesi olmaktan mutluluk duymalı, insan kaynağının moral ve motivasyonunun yükseltilmesine çalışılmalıdır (Taymaz, 2009, s. 71-73).

Bek (2007) insan kaynakları yönetiminin gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımının yapılmasının kolay olmadığını belirtmektedir. Yapılan literatür taramasına göre insan kaynakları yönetimini açıklayan birkaç tanım aşağıda şöyle sıralanabilir:

“Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı, ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme etkinliklerini içeren bir disiplindir” (Yüksel, 2007, s. 8).

“Personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır” (Akyol, 2008, s.15).

“Bir örgütte çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir.” (Aktara: Budak, Aldemir ve Ataol, 2004)

“Aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin farklı bir bakış açısıyla yeniden ele alınmasıdır.” (Açıkalın, 1999, s.18).

“Örgütteki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır” (Fındıkçı, 2009, s.14).

“Bir örgütün en değerli varlığının yani orada çalışan insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgüt içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlarla, çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarını bütünleştirerek örgütsel mükemmelliğe doğru gidişi ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır” (Barutçugil, 2004, s.32).

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün insan kaynaklarını eşgüdümlemek ve sağlamak için tasarlanan aktiviteleri kapsar (Byars ve Rue, 2004, s.4). İnsan kaynakları yönetimi örgüt içinde insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlarının

yapılması, insan kaynağının seçilmesi için iş ilanlarının verilmesi, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, ücret yönetimi, disiplin, sosyal-kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri ve benzeri çalışmaları koordine eder (Fındıkçı, 2009, s.23).

İnsan kaynakları yönetiminden bahsedilmek isteniyorsa, önce insan kavramının iyi bir şekilde anlaşılması gerekir. Bu anlamda insanın değerli, önemli ve kendine özgü olduğu bilinmelidir. İnsanlar takdir edilmekten, beğenilmekten ve kendilerine saygı duyulmasından hoşlanır. Her insan farklı bakış açılarına, beklentilere, yaşanmışlıklara ve yeteneklere sahiptir.

Uğraşı alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun, örgütlerin en önemli ögesi insandır. Bu bakımdan insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere hemen tüm yöneticilerin davranış bilimleri, psikoloji, sosyal psikoloji gibi alanlarda kendilerini yetiştirmesi ve en azından temel bazı insan özelliklerini iyi anlaması gerekir (Barutçugil, 2004).

İnsan değerlidir, çünkü var olan kapasitesi geliştirilen tek kaynak insandır (Boyacı, 2008, s.3). Günümüzde diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi davranışlar gösterecekleri önceden tahmin edilebilirken, insan kaynağının davranışını tahmin edebilmek çok güç olmaktadır. Dolayısıyla örgütler sürekli olarak insan kaynağının etkinliği ile ilgilenmek zorundadır (Budak vd., 2004, s.5).

İnsan hem fiziksel, hem biyolojik, hem psişik, hem kültürel, hem toplumsal, hem de tarihsel bir varlıktır (Morin, 2010). İnsan, bir nesne ya da “şey” değil bir varoluştur, bir değerdir. Şu halde insanlar örgütler için değil, örgütler insan içindir. İnsanın her şeyin merkezinde olduğu düşüncesi üzerine odaklanan insan kaynakları yönetimi anlayışında, birey özel bir anlam ve önem kazanmıştır (Baskan ve Aydın, 2000).

İnsan gerekli ortam ve şartlar yaratılırsa istekle çalışır ve hata yaptığında yıkıcı bir şekilde eleştirilmiyorsa öğrenmek ve sorumluluk almak eğilimindedir. Bu tutum yaratıcı gücü teşvik eder, aksi takdirde katleder (İzğören, 2010, s.61). Çalışanlar, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren ve kişisel gelişimlerini teşvik eden bir örgütün üyesi olduklarında, çalıştıkları örgüt için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar (Argon, 2001, s.4). Başarıların görmezden gelinmesi, hataların ise fazla büyütülmesi kişinin çalıştığı örgütten ayrılmak istemesine ya da düşük performansla çalışmasına sebep olacaktır. İnsanı dikkate almadan kurulan bir yapı, insan davranışları üzerinde ters etki yapabilmekte ve sonuçta istenen verimliliğe ulaşamamaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşım başarılı olmalarında, insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır. İnsan, yoğun rekabetle karşı

karşıya kalınan iş yaşamında önemli bir kaynaktır. Çünkü insan hem fiziksel hem düşünsel gücüyle örgüte katılır (Yüksel, 2007, s.5).

İçinde yaşadığımız dönemde çalışanlar artık Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Onlar iyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı bireyler ve diğer kuşaklara göre işten daha fazlasını istemektedirler. Onlar özellikle büyük resmin neresinde yer aldıklarını bilmek ve kendilerini dikkate değer hissetmeyi istemektedirler. Y kuşağının iş gücü içinde yaratacağı katma değeri anlamayan yöneticiler gelecekte yetenek kıtlığı ile karşı karşıya kalacaklardır. ¹ Yüksek performansa sahip çalışanların dahil olmak isteyecekleri bir örgüt yaratmak ve onları örgütte tutmanın yolu ise hiç kuşkusuz önce bu yetenekleri göstermelerine fırsat vermek ve bu çabaları desteklemekten geçmektedir.²

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli özelliği, insanı merkeze almasıdır. Bu, örgütsel amaçların önemsenmediği anlamına gelmez (Fındıkçı, 2009, s.23). İnsan kaynakları yönetimi sadece insanın beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması demek değildir. İnsan kaynakları yönetimi; insanı tüm özellikleri ve farklılıklarıyla ele alıp, örgütsel amaç ve süreçlerle bütünleştirerek örgütsel etkinliği artırma amacını taşır.

Sonuçta insan kaynakları yönetiminin felsefesi şöyle özetlenebilir (Mercin, 2005, s.5):

- Örgütsel amaçlara ulaşmak, örgütün iki önemli sermayesi olan fiziksel sermaye kadar beşeri sermayenin de etkin bir şekilde kullanılması ile mümkündür. Çalışanların yönetim tarafından dinlenmesi ve görüşlerine itibar edilmesi onların motivasyonlarının yüksek olmasına katkı sağlar.
- Açıklan'a göre (1994) insanın anlamı ve değeri diğer insanlardan olan farklılığındadır. Bunu değerlendirmek verimliliği artıracaktır. Yeterli verimliliği sağlayamayan örgütler uzun süre varlıklarını sürdüremezler.
- İş, insanın hem yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesi ve hem de bunların sonucunda ulaştığı doyumla ruh sağlığını korur. İş yaşamının kalitesi kavramı ile ifade edilmek istenen, insanlara bu tür bir doyum verecek iş koşullarının yaratılmasıdır. Bu, hem örgütler hem de çalışanlar için çok önemlidir. Çalışanların içinde buldukları örgütsel ortam, ücret ve iş şartları insan onuru ile bağdaşır nitelikte olmalıdır.

¹ HR Dergi, *Onların birer cevher olduğu kesin. Peki siz ne kadar iyi bir madencisiniz?*, Kasım 2010, Erişim tarihi: 16.03. 2013, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/kasim-2010/onlarin-birer-cevher-oldugu-kesin-peki-siz-ne-kadar-iyi-bir-madencisiniz-yeni-nesli-sadece-stajla-cezbetmek-mumkun-mudur/1854.aspx>

² HR Dergi, *Performans Yönetimi İçin Küçük Notlar*. Ocak 2013, Erişim Tarihi: 30.03.2013, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/ocak-2013/performans-yonetimi-icin-kucuk-notlar/2283.aspx>

- Armstrong'a göre (1992) insan kaynaklarından en uygun düzeyde yararlanmak, tutarlı politikaların geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İnsanları motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri mensubiyet ya da bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir (Aktaran: Mercin, 2005, s.5).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. İnsanların var olduğu ve örgütlü çabaların söz konusu olduğu her yerde ve her zaman insan kaynakları yönetiminin de varlığı ileri sürülebilir (Budak vd., 2004, s.5). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin ilk bilgilerin edinildiği çağlara kadar götürmek mümkündür (Fındıkçı, 2009, s. 6). İlgili literatürde insan kaynağı kavramının ilk defa 1817 yılında Springer (ekonomist) tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010, s.11).

İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşımdır. Bu açıdan oldukça yeni bir yaklaşım olduğu söylenebilir. 1991 yılında Chicago Üniversitesi'nden Gary Becker "İnsan Sermayesi" teorisiyle Nobel Ekonomi Ödülü'nü alınca hem dünyada hem Türkiye'de bu kavram çok popüler hale gelmiştir (Ülsever, 2005, s.7).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi; geçmiş etkiler, örgüt kuramları ve çağdaş nedenler başlıkları altında incelenebilir.

1.2.1. Geçmiş Etkiler

Geçmiş etkilerin başında endüstri devrimi gelmektedir. Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan "Endüstri Devrimi" 18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlamış ve daha sonra tüm dünyaya yayılmıştır (Budak vd., 2004, s.16). Endüstri devrimi insanoğlunun üretim aracı olarak aletlerden makinelere geçişinin tarihi dönüm noktasıdır (Ülsever, 2005, s.10). Devrimi başlatan temel olay, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni içinde kullanılmaya başlanması sonucunda, birim üretimden kütle üretime geçiştir. Fabrikalardaki üretim, teknoloji sayesinde hem daha kaliteli, hem daha çok sayıda, hem de daha ucuz olduğundan, bu yeni gelişmeler atölye düzeyindeki üreticilerin yaşama şansını ortadan kaldırmıştır (Budak vd., 2004, s.16). Fabrika üretimi, ucuz üretimi ortaya çıkarmışsa da insan

ilişkileri alanında birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. İşbölümü sonucu tekdüze ve tekrarlanan işler sağlık için tehlikeli olmaya başlamış, iş tatmini azalmıştır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 15). Daha önemlisi o yıllarda devrimin yaşandığı ortam işveren lehineydi. Bu dönemde çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına zaman ve para harcama düşüncesi işverenlerin çoğuna gülünç gelirdi (Palmer, ve Winters, 1993, s. 22). İşçi - işveren ilişkilerinin zayıf tarafı olan işçi, içinde bulunduğu durumda, kendisine sunulan tüm koşullara boyun eğmek mecburiyetindeydi. Gelir elde etme isteği ve bir başka iş bulamama kaygısı çalışanların işi terk etme seçeneğini ortadan kaldırmaktaydı (Can vd., 2009, s.15).

Çağdaş anlamda insan kaynakları yönetiminin öncülerinden Robert Owen, çalışan sorunlarına duyarlık gösteren işverenlerden birisidir. Owen'a göre, iş verimini yükseltmek için, ya kişiyi kendisine zarar veren ortamdaki uzak tutmak ya da ona iyi bir çalışma ortamı sağlamak gerekir. Bir yandan insancıl işverenler, öte yandan çalışanların yasal olmayan koalisyonları ve bu çalışanların kanlı olaylar çıkarmaları yanında halkın sağlığının iyice bozulması, devletin endüstri ilişkileri sistemine müdahalesine yol açmıştır. Devlet korumacılığı, çalışan ve dolayısıyla toplum sağlığı için gereklidir. Nitekim devlet müdahalesinin olmadığı yıllarda, endüstrileşen tüm ülkelerde emeğin sömürsü toplumsal açıdan ve uzun dönemde ekonomik açıdan da devlete zarar vermiştir. Böylece sistemin zayıf tarafı olan çalışana koruyan yasalar çıkmıştır. Sendikacılığın doğuşuna çalışan hareketlerinin sonucunda ulaşılabilmektedir. Devletin çalışanları koruyan yasalarıyla birlikte, çalışanlar sendikalar kurmaya, işverenin karşısına sendikalar ile çıkmaya başladılar (Budak vd., 2004, s.16-18).

Geçmiş etkilerden bir diğeri, birinci ve ikinci dünya savaşlarıdır. Birçok felakete sebep olan savaşlar, endüstriye insan kaynakları konusunda önemli katkılar yapmıştır. Çalışan nüfusun önemli bir kısmı silâh altına alınırken, geriye kalanların sivil alanda en iyi şekilde kullanılması sorunu gündeme gelmiştir (Budak vd., 2004, s.18). 1. Dünya Savaşı'ndan önce emek gücü ucuz ve bol olduğundan fabrikalara yeni eleman bulunması hiç sorun olmamaktaydı (Barutçugil, 2004, s.40). Ancak ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başladı. Dört milyondan fazla insan orduya katıldı. Avrupa'dan gelen göçmenler, savaşmak için ülkelerine döndü ve Amerika'ya göçmen akışı hemen hemen durdu. Çalışanlar ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katıldı. Deneyimsiz ve hiçbir şey talep etmeyen çalışanlar artık geçmişte kalmıştı (Palmer ve Winters, 1993, s. 23).

Geylan (2007)'e göre geçmiş etkilerin insan kaynakları yönetiminin şekillenmesindeki rolü tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konuları

Zaman Dilimi	Gündemdeki Konular	İşveren Bakış Açısı
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanlar önemli değildir.
1900 - 1910	İşçi refahı	Çalışanlar güvenli koşullar ve fırsatlar ister.
1910 - 1930	Kişisel farklılıklar	Çalışanların farklılıkların göz önüne alınmalıdır.
1930 - 1940	Sendikalaşma	Çalışanlar arasında karşılıklı çatışma vardır.
1940 - 1960	İnsan ilişkileri	Çalışanlar iyi yönetilmelidir.
1970 - 1980	Görev zorluğu ve çalışma hayatı kalitesi	Çalışanlar kendilerini zorlayacak ve uygun görevlere ihtiyaç duyarlar
1980 - 1990	Çalışanların yer değiştirmesi	Çalışanların rekabet, teknoloji ve ekonomi yüzünden kaybettikleri işlerin yenilerine ihtiyaç duyarlar.
1990 - 2000	Üretkenlik, kalite ve uyumluluk	Çalışanların iş ve iş dışı dengeye ihtiyaçları vardır.

Kaynak: Karaca, D.,İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, , 2009, s.6

Tablo 1’den de görüldüğü üzere yıllar içerisinde insana olan bakış açısı büyük değişikliğe uğramıştır. Artık insan değerli bir kaynak olarak görülmektedir.

1.2.2. Örgüt Kuramları

- **Klasik Örgüt Kuramı**

Tarımdan sanayiye geçen insan kaynağı, endüstride alışkın olmadığı zor koşullar altında ezilmekteydi (Yüksel, 2007, s.12). 1860’lı yıllarda yoğun bir hızla gelişen endüstri devriminin başlattığı hızlı makineleşme, beraberinde “Bilimsel Yönetim”i de getirmiştir. Taylor’ın (1880) öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir (Fındıkçı, 2009, s.8). Özel makineleri kullanan ve özel işlemler yapan çalışanların eğitilmesi gereği doğmuştur. Bilimsel yönetimin gelişmesiyle her bir işi yapabilecek uygun yetenek ve becerilere sahip çalışanları belirlemenin önemi anlaşılmıştır (Barutçugil, 2004, s. 39). Taylor, çalışanın eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür. Taylor işi, iş ve zaman etüdüleri yoluyla inceleyerek basit parçalara ayırmış, işin yapılış şeklini geliştirmeye ve daha iyi araçlar sağlamaya çalışmış, işini

analizlere uygun yapan yani verimli çalışanların, verimsiz çalışanlardan ayırt edilebilmesi için teşvik ücreti ödenmesini önermiştir. Böylece yüksek ücret ödenmesine rağmen çalışan maliyetlerinin düşürülebilmesi mümkün olmuştur. İlk kez Taylor işe alma, eğitim ve işe son verme gibi rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiş, bilimsel yöntemlerden yararlanarak atıl emeğin değerlendirilmesini, personelin aşırı yorgunluğunun önlenmesini, eğitimde üst kademelere yükselmesine fırsat tanınmasını, işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamıştır. Böylece bugün personel yönetiminde uygulanabilen tekniklerin geliştirilmesi mümkün olmuştur (Yüksel, 2007, s. 12).

Henry Fayol yönetimi; planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdümleme ve denetim olmak üzere beş işleve ayırmıştır. Örgütte verimliliğin; çalışanların çabası yanında yönetimin geliştirilmesiyle artırılacağı konusunda odaklanmıştır. Böylece dar anlamda tanımlanan personel yönetimi, daha geniş anlamda tanımlanmıştır (Yüksel, 2007, s.13).

Max Weber, personel yönetiminde yazılı kayıt - belge düzeni geliştirmiş, çalışanların mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanmaları gerektiği kabul edilmiştir (Yüksel, 2007, s.13). Bu dönemde personel yönetimi, işe giriş – çıkış, başvuru belgeleri, çalışma saat ve süreleri, sağlık ve ücret ödemeleri, performans raporları gibi çalışanların kayıtlarını tutmaktan ibarettir (Barutçugil, 2004, s.40). Özetle klasik örgüt kuramı, örgütü kapalı, mekanik sistemler olarak ele almış ve çalışanların maddi tatmini personel yönetiminin ana görevleri olmuştur. Ancak örgütün yalnızca biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması, örgütün görünmeyen yönü olan insan ilişkilerini ihmal etmesi klasik örgüt kuramının en büyük eksiğidir. Bu ilişkilerin doğru bir şekilde teşhis ve yorumlanması neoklasik görüşün gelişmesiyle mümkün olabilmıştır (Yüksel, 2007, s.13).

- **Neoklasik Örgüt Kuramı ve İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması**

Mary Parker Follett insan ilişkileri akımında bir öncüdür. Follett, yönetimin insani yönüyle ilgili makaleler yazmış ve bütün örgütlerin temel probleminin dinamik ve ahenkli ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi olduğunu ileri sürmüştür. Follett'in çalışmalarına karşın, insan ilişkileri yaklaşımının kökeni Western Elektrik firmasının çalışmalarına dayandırılmaktadır. Bu çalışmalar literatürde informal grupları açıklayan çalışmalara ve okulların analizine bir temel oluşturmaktadır (Miskel ve Hoy, 2010, s.13).

Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikalarında 1923'te başlayan ve 1930'ların ortalarına kadar devam eden araştırmalar, insan ilişkiler akımı için temel

oluşturmuştur. Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri belirlemektir. Fiziksel şartların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenilen aksine fiziksel şartların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği görülmüştür (Yüksel, 2007, s.14). Böylece örgüt içindeki insanların daha rahat, mutlu ve iyi hissetmelerine yönelik çevresel düzenlemeler (renk, ısı, ışık gibi) yapılmaya başlanmıştır (Fındıkçı, 2009, s.8). Bu dönemde personel bölümlerinin önemi artıp personel yöneticisinin rolü değişikliğe uğramıştır. Artık iyi bir personel yöneticisi yüksek bir beceriye sahip olmak zorundaydı. Yöneticiler ihtiyaçları karşılanmış bireylerin daha verimli çalıştığını anlamaya başlamıştır. Çalışanların motive edilmesinin verimlilik üzerindeki etkilerini gösteren Maslow, Mc Gregor, Likert, Argyis, Herzberg, Mc Celland ve Gellerman gibi davranış bilimcileri daha yakından tanınmaya başlanmıştır (Palmer ve Winters, 1993, s. 24). Boone' e göre (1992) Mary Parker Follett'in "Grup Etkisi", Elton Mayo'nun "Üretim ve Çıktıda İnsan Motivasyonunun Etkisi", Abraham Maslow'un "İnsan İhtiyaçları", Douglas McGregor'un "Liderlik Türleri", Chris Argyis'in "İnsan ve Organizasyon Gelişimi" çalışmaları yönetim disiplininde iktisadi eğilimden, sosyal eğilime geçiş sürecini başlatmıştır (Boone'dan aktaran Alpaslan ve Kutanis, 2007).

İnsanı bir araç olarak gören olumsuz bakış açısı klasik örgüt kuramında uygulama alanı bulurken, insanı bir amaç olarak gören olumlu bakış açısı, neoklasik örgüt kuramında yerini almıştır (Yüksel, 2007, s.14).

- **Modern Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Düşüncesinin Doğuşu**

Yüksel'e göre (2007) 1950'lerden günümüze kadar ki dönem, bir gelişme ve sentez dönemidir. Sistem kuramı tüm örgütü birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmüştür. Klasik ve neoklasik kuramların örgütü kapalı sistemler olarak incelemelerine karşın modern örgüt kuramları, örgütü çevreleriyle etkileşim içinde bulunan, çevreden sağladığı geriveri ile entropiyi (sistemin kendi kendini sona erdirmesi) yenerek yaşamını sürdürebilen bir "açık sistem" olarak ele almıştır. Sistem yaklaşımıyla çalışan sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarından soyutlanarak incelenemeyeceği kabul edilmiştir. Sistem yaklaşımına göre insan, örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru değil, geliştirilmesi, motive edilmesi gereken; başarısı örgütün başarısını tümüyle etkileyen bir unsurdur.

Durumsallık yaklaşımı, sistem kuramının genel ve soyut düzeninin somut olaylara uygulanmasını mümkün kılmıştır. Bu yaklaşım sorunlara çözüm bulmak için hem analitik hem

de duruma göre değerlendirme yapılmasını öngörmektedir. Bu yaklaşıma göre her zaman her yerde geçerli kurallardan söz edilemez. Çünkü örgütle ilgili her şey içinde bulunulan koşullara ya da duruma bağlıdır.

Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin dönüşümüne tanıklık etmiştir. Bu kuramların bir tezahürü olan “sistem yaklaşımı” çerçevesinde birey - örgüt uyumu, örgüt - çevre uyumu ve değişim yeteneği başarının şartı olarak görülmüştür. Bu uyumu sağlamak ve değişimi başarıya dönüştürmek için insan kaynağının potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır. Bu arayışlar geleneksel personel yönetiminin sonunu getiren yolu açmıştır (Demirkaya, 2006).

1.2.3. Çağdaş Nedenler

İnsan kaynakları yönetimini önemli kılan tarihsel nedenlerin yanında, bugün daha da artan bir biçimde önemini korumasını sağlayan sosyal, ekonomik ve politik eğilimler vardır. Değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, küreselleşme, işgücü çeşitliliği, beceri gereklerinde değişme, yetkilendirme ve toplam kalite yönetimi çağdaş nedenler içinde sayılabilir (Can vd., 2009, s. 16-19).

1.3. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

İnsan kaynakları yönetimi, 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır ve kendinden önceki dönemde personel yönetimi adıyla devam eden yönetim biçiminin, bu dönemde meydana gelen bilim ve teknolojiye hızlı değişimler karşısında yetersiz kalışına neden olan eksikliklerini tamamlayarak, daha kapsamlı ve bütüncül bir yönetim anlayışını getirmiştir (Açıkalın, 1999, s. 34).

Zweig'e göre “personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir alt kümesidir” (Aktaran Altın, 2011). Başka bir ifadeyle, insan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; çalışanla örgüt, örgütle devlet arasında ve daha çok çalışanla ilgili mali - hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur (Fındıkçı, 2009, s.13). Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminden tamamen farklı değildir.

Örgüt yönetiminde, personel yönetimi anlayışı gereklidir, ancak günümüz şartlarında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenlerle 1970'li yılların sonlarından itibaren insan kaynakları yönetimi kavramı, yaygın biçimde personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum aslında rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine ihtiyaç duyulmasından da kaynaklanmaktadır. İnsanın yeteneklerinden ve becerilerinden tam olarak yararlanılabilmesi artık bir gereklilik halini almıştır (Tortop vd., 2010, s.23).

İnsan kaynakları yönetimi; insana, insanın biricikliğine, insanın mutluluğuna, insanın değerli ve önemli olduğu fikrine dayanır. Artık bir iş kazasını alın yazısı ile açıklamak insan kaynakları yönetimi anlayışı ile bağdaşmaz (Açıkalın, 1999). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden en önemli ve belirgin farkı, insana verdiği değerdir.

Personel yönetimindeki temel anlayış, insanın örgüt için olduğudur. Bu sebeple insana, işi yapacak olan kişi açısından bakılır. İnsan, iş ve üretim araçlarından sadece biridir. Dolayısıyla personel yönetiminin görevi sadece çalışanlarla sınırlanmaktadır. Oysa insan kaynakları yönetimi, insanı ilgilendiren her durum ile ilgilenmektedir. İnsan üretimin olmazsa olmaz ögesidir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, örgütün amaçlarına verimli bir şekilde ulaşabilmek için insanın önemli olduğunu ve bu bakımdan düzenlemeler yapılması gerektiğini söyler, çünkü insan işi sadece yapan değil, yönlendirendir. Personel yönetimi ise uygulama alanı olarak günlük, sıradan, tekrarlanan işler (işe giriş-çıkışlar, çalışma saat ve süreleri ücret ödemeleri,...) ile ilgilenir (Açıkalın, 1999, s.34-45).

Personel yönetiminde çalışanlar değerlendirme sonuçlarını öğrenemezken, insan kaynakları yönetiminde çalışanlar eksiklerini ve artılarını bilmektedirler. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlaması esas olduğundan insanlar çalışarak nerelere yükselebileceklerini bilirler (Ülsever, 2005, s.161).

Personel yönetiminin başarıyla gerçekleştiremediği çalışanların örgüte bağlanması sorununu insan kaynakları yönetimi çözümlenebilmektedir. Personel yönetiminin başarısı, belirlenmiş politikaları gerçekleştirme kriteri ile ölçülürken; insan kaynakları yönetiminin başarısı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile ölçülmektedir (Can vd., 2009, s.11).

Açıkalın (2005)' e göre kullanılan terimlerin personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi açısından aralarındaki farklara tablo 2'de değinilmiştir.

Tablo.2. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynağı Yönetiminin Karşılaştırılması

Kullanılan Terim	PY açısından	İKY açısından
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar.	İşe ve üretime insan açısından bakar.
İş ve üretim	İnsan, iş-üretim araçlarından biridir.	İnsan, üretimin “olmazsa olmaz” ögesidir.
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı iki parçalıdır. (iş ve özel)	Yaşam bir bütündür. İş bu bütünün bir dilimidir.
Denetleme, bireyi değerlendirme	Dıştan denetleme iş standartları, performans ölçütleri Hatayı bulmak, ayıklamak	İç denetleme-grup rehberliği Hatayı önleme ve yönlendirme
Güdüleme araçları	Maddi ödül yoğunluklu	Manevi ödüller yoğunluklu
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Suç, hatayı önlemeye yönelik
Yetiştirme-Geliştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	İş başında ve iş dışında kesintisiz geliştirme
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	Doğal (informal) boyutu ağırlıklı, hızlı, akıcı, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	İşi salt geçiminin aracı olarak görür.	İşin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır.
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği ne yapabildiği önemlidir.	Kullandığı geliştirilmiş kapasitesi ve ne yapabileceği önemlidir.
Seçme, yerleştirme	İşe göre (işin gereklerine uygun) adam	Adama göre (bireyin yeterliliklerine, özelliklerine göre) iş
Geliştirme	Bireyin işe uygun yeterliklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
İK yönetim stili	Klasik yönetim (Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri) kuramları	Çağdaş yönetim (TKY, sistem, kaos, durumsallık, kuantum) kuramları
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, iş birliğine yatkın, grup ve takım çalışmasına gönüllü
Örgüt iklimi	Hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik ve katılımcı
Kapsam	Bireyin sisteme girdiği andan çıkıncaya kadar	Bireyin sisteme girdiği andan çıkıncaya kadar ve örgütten çıktıktan sonrası

Kaynak: Karaca, D., İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009, s.8

Tablodan da görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminin; verimliliği ve üretkenliği artırdığı, insan kaynaklarına yatırım yapılması gerektiğine vurgu yaptığı söylenebilir.

1.4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Ülkelerin çağdaş uygarlık düzeyine ulaşabilmeleri, diğer ülkelerle rekabet edebilmeleri için, içinde barındırdığı insan kaynağı en önemli unsurdur. Bu insanları, çağımızın sorunlarını çözebilecek yeteneklerle ve özelliklerle donatmak eğitim sistemlerinin görevidir (Türkmen, 2008, s.37). Eğitim sisteminin üretici bir alt sistemi olan okulun, toplumun üyesi olan bireyleri işe yarar davranışlarla donanımlı kılmak ve istedik insangücünü sürekli yaratabilmek bakımından, toplumda tuttuğu yer büyüktür (Süzen, 2007, s.1). Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve ilk düzeyde üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1999, s:1).

Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim örgütleri ve yöneticilerinin, değişimlere aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Okul, dirik bir sistemdir, bu nedenle değişiklik ve yeniliklerin yapılması kaçınılmazdır. Bu gerekçelerle, yeni ve ortak sorunların bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur (Taymaz, 2009, s. 63).

Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenlerin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2010, s.6).

Okul bir emir - komuta veya ast - üst ilişkileri örgütü değil, bir paylaşım ve dayanışma birimidir. Dolayısıyla insan ilişkileri açısından “ben - sen” ikiliği ve karşıtlığı yerine “biz” duygusu yerleştirilmedikçe etkili bir eğitsel ortam sağlanamaz. Doğal olarak insanın merkeze alınması eğitim örgütlerinin yapısına ve amacına uygundur. Bu durum bütün örgütsel ilişkilerde takım ruhunu ve biz duygusunu egemen kılmayı gerektirir (Baskan ve Aydın, 2000).

Türk'e göre (1999) insanın çevresinde olan değişimler, bu değişimlerin oluşturduğu etkiler ve bireylerin bu etkilere yeni tepkiler gösterip sorunları çözmesi noktasında okul, insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür (Aktaran: Argon, 2001, s.62).

Ülkelerin geleceği, eğitim örgütlerinin işlevlerini tam olarak yerine getirip getirmemelerine bağlıdır. Eğitim örgütlerinde verimlilik makine ile değil, insanla sağlanır (Karaköse, 2005). Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği insan ilişkilerine dayanmasıdır. Dolayısıyla eğitim örgütlerinin yönetimi, insan kaynağının en verimli, en yararlı ve bilinçli biçimde değerlendirilmesini gerektirir (Argon, 2001, s.63).

İnsan yetiştirme bilim ve sanatı, eğitim ve öğretimdir. Öğretmenlik bireysel, sosyal, kültürel, bilimsel, teknolojik boyutlu profesyonel statüde bir eğitim mesleğidir. Bu nedenle eğitime anlam veren ve eğitimi işlevsel yapan, etkili ve verimli kılan temel unsurlardan biri de öğretmendir. Okuldaki insan kaynağının üretim sürecine katılmasında uygun bir bileşimin oluşturulması gerekir. İşe alınacak öğretmen sayısı ve niteliklerinin önceden tespit edilmesi gibi planlanma çalışmaları, aranan niteliklerde öğretmenlerin seçilmesi, gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması, yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, çalışmasının maddi karşılığının verilmesi, görevini iyi yapabilmesi için uygun ortamın sağlanması, okuldaki kararlara katılması gerekir. Türkiye’de eğitim sisteminin insan kaynağının kullanımında dengesizlikler ve eğitiminde eksiklikler görülmektedir. Bu uygulamalar okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerekliliğini işaret etmektedir (Sönmez, Senemoğlu, Tezcan, Alkan, Bircan, Karakütük ve Şahin , 2000, s.123).

Öğretmen, sadece bilgi veren kişi değildir. Öğretmen öğreten, rehberlik eden, öğrenciyi güdüleyen, öğrencilerin sorunlarına çözüm bulmaya çalışan, mesleğinin uzmanlık bilgi ve becerisine sahip olan kişidir. Bu nedenlerle öğretmen eğitim örgütlerinin vazgeçilmez bir üyesidir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulda mutlu bireyler olmalarının sağlanması, yeteneklerinin keşfedilmesi ve potansiyellerinin etkili bir şekilde kullanılması yanında, örgütsel amaçların da gerçekleştirilmesinde insana duyarlı, demokratik bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır. Bu noktada okul yönetimine düşen en önemli görev, örgütsel ve bireysel amaçları bütünleştirmeye çalışmaktır. Bireysel amaçlarına ulaşabileceğine inanan öğretmenin aidiyet duygusu gelişerek kurumla özdeşleşecek, sonuçta daha verimli olacaktır (Karaköse, 2005).

Öğretmen, eğitim ortamında istedik davranışları kazandıran profesyonel kişidir. Öğrencinin hazır bulunuşluk düzeyine göre ona kazandıracığı davranışları saptayacak, içeriği belirleyecek, bunları nasıl ve ne yolla kişiye kazandıracığını planlayıp uygulayacak, kazanıp kazanmadığını yoklayacak, sonuçlara göre gerekli düzeltmeleri yapıp eksikleri giderecek ve tekrar aynı işlemleri sürdüreceği olan öğretmendir. Tüm bunları eğitim bilimlerinin ilkelerine göre yetiştirilmiş, profesyonel bir kişi yapabilir. Bu sebeplerle herkes, her üniversite mezunu öğretmen olamaz ve öğretmen olarak da atanmamalıdır (Sönmez vd., 2000, s.20).

Öğretmenlerin niteliğinin ve yeterliklerinin öğrencilerin eğitiminde önemi, çeşitli belge ve çalışmalarda tartışmaya yer bırakmayacak bir açıklıkla ifade edilmiştir (TED, 2009, s. 23):

“Öğretmenler ve okullar çoğu öğrencinin yaşamında anlamlı bir fark yaratabilir ve yaratmaktadır (Ministry of Education: New Zealand, 1999: 3).

Öğretmen eğitiminin niteliği eğitim-öğretim uygulamalarında kendini gösterir ve çocukların yalnızca bilgisinin gelişmesinde değil, özellikle eğitimlerinin ilk yıllarında kişiliklerinin biçimlenmesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (European Parliament, 2008: 2).

Aklın ve sağduyunun uzun zamanlar öncesinden eğitimciler ve anne-babalara söylediği gerçek, araştırmaların sonucunda her geçen gün biraz daha netleşmektedir: Öğretmenin niteliği çok önemlidir. Öğretmenlerin bilgi ve becerileri, okulda öğrencilerin öğrenmesini etkileyen en önemli etkidir.

Öğretmenlerin niteliği, eğitim açısından dezavantajlı ailelerden ya da sorunlu aile çevrelerinden gelen çocuklar için daha da önemlidir (Leigh and Mead, 2005: 1).

Dünya standartlarında bir eğitim istiyorsak, dünya standartlarında bir öğretmen ordusuna sahip olmak zorundayız. ...öğretimin ve öğrenmenin kalitesini yükseltmek için ... öğretmenlerin neleri bileceği ve yapabileceğine ilişkin yüksek ve katı standartlar sağlamalıyız (NBPTS, 2002: 1).”

Öğretmenin merkeze alınıp, kendisine değer verilen bir ortamda mesleğini yapabilmesi için insan kaynakları yönetimine duyulan gereksinim ve öğretmenlerin değerli birer çalışan olduğu, Atatürkçü Düşünce Sistemi'nde öğretmen özellikleri açıklanarak daha iyi vurgulanabilir (Sönmez vd., 2000, s. 210):

- Öğretmenlik mesleği, yeni kuşakların yetiştirilmesinden sorumlu saygıdeğer bir meslektir.
- Öğretmen, eğitimi bağımsızlık, özgürlük için önemli ve temel bir araç olarak algılayan ve işe koşan bir meslek mensubudur.
- Kendine güvenen, özgür düşünen ve düşündüğünü eyleme dönüştüren kişidir.
- Özgür insan yetiştirmekle görevli ve sorumlu kişidir.
- Ulusal varlığı devam ettirme görev ve sorumluluğu üstlenen kişidir.
- Çocukları, gençleri ve yetişkinleri özveri ile eğitime görevini ülkü ve meslek edinmiş kişidir.
- Öğrencileri bilgili, akıllı, çalışkan, yapıcı, yaratıcı, devrimlere bağlı, demokrasiye inanmış, hukuk devletine sadık, vatanını seven, başarılı ve değerli vatandaşlar olarak yetiştirmekle görevli kişidir.
- Bilimselliği, özerkliği, insana saygıyı rehber edinmiş kişidir.
- Düşüncede ve toplumda devrim yaratan kişidir.
- Devletine bağlı, halkını seven, ulusal bilince ve onura sahip, laik ve bilimsel düşünceli, özgür, devrimci kişiliğe sahip bir meslek insanıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, eğitim örgütlerinde başarılı bir şekilde uygulanabilir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, okulun örgütsel kültürüne uygun düşmektedir. Okul kültürünün varlık sebepleri arasında, okul üyelerini okulun amaçları doğrultusunda bir arada tutmak, okuldaki tüm üyelere biz bilincini kazandırmak, okulun varlığının devamını sağlamak, okul üyelerinin mutluluğunu sağlamak, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, okula bir kimlik kazandırmak, görev ve sorumlulukların en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlamak vb. faktörler yer almaktadır. Böyle bir ortamda öğretmenlerin öğretimsel başarılarını artırdığı söylenebilir (Yeşilyurt, 2009).

Eğitime herhangi bir süreç gibi, okula herhangi bir kurum gibi, öğretmene de herhangi bir kurumda çalışan iş gören gibi yaklaşılmamalıdır. Her şeyden önce eğitim, herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime, her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir işletme gibi değildir (Erdoğan, 2010, s.60). Okulların en önemli özelliği temel girdisinin insan kaynağı olması ve bu girdiyi işleyen, süreçleri yönetenlerin yine insan kaynağı olmasıdır. Bu durum eğitim örgütlerini diğer işletmelerden kesin olarak ayırır (Türkmen, 2008, s.38). Okul yönetimi, bütün yönetim örgütleri arasında geleceğe yön vermesi açısından daha dikkatle ele alınması gereken bir olgudur. Bu bakımdan okul yöneticisinin görev ve sorumluluğu diğer yöneticilerden daha çok önem arz etmektedir. Çünkü okul yönetiminde yer alan bütün unsurlar insandır.

Okullarda insan kaynakları yönetiminin uygulanabileceği gayet açıktır. Ancak bu amaçla yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve okulunda çalışan öğretmenleriyle iyi bir etkileşim ve iletişim içerisinde olup, onları etkileyip güdüleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde hızla artan bilgi birikimine okulun uyum sağlayabilmesi için okul yöneticilerinin sorumluluğu oldukça fazladır ve kendilerini geliştirmeleri bir zorunluluktur (Argon, 2001, s. 64).

Okulların günümüz koşullarına uyum sağlayabilmesi ve sürekli gelişmesi, ancak öğretmenlerin yeni bilgiler ve yeteneklerle donatılması ve etkili yönetilmesiyle mümkün olacaktır. Öğretmenlerin mutluluğundan, iş tatmininden, sağlığından güdülenmesinden gelişiminden, gereksinim ve amaçlarının belirlenmesine kadar birçok değişken insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu altındadır. Okulun örgütsel kültüründe insana değer veriliyorsa, insan kaynağının olmazsa olmaz kaynak olduğuna inanılıyorsa bu ortamda insan kaynakları yönetimi başarı ile uygulanabilir (Türkmen, 2008, s. 37-39).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamında insana yönelik tüm çalışmaları kapsamaktadır. Örgüt içinde insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli olan iş analizlerinin ve görev tanımlamalarının yapılması, insan kaynaklarının seçilmesi, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı - performans değerlendirme, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, ücret yönetimi, disiplin, sosyal - kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri vb. çalışmalar insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla koordine edilmektedir (Fındıkçı, 2009, s.13).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleriyle ilgili literatürde farklı düzenlemeler yapılmıştır. Bu farklı düzenlemelerin ortak noktaları belirlenerek insan kaynakları yönetiminin işlevlerini beş boyutta toplayacak olursak;

- İnsan Kaynağının Sağlanması
- İnsan Kaynağının Geliştirilmesi
- Ücret Yönetimi
- Çalışma İlişkileri
- Yönlendirme

şeklinde sıralayabiliriz.

1.5.1. İNSAN KAYNAĞININ SAĞLANMASI

Örgütte insan kaynağının sağlanması faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri, örgütte en çok önem verilmesi gereken konulardan biridir. Çünkü insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı, insan kaynağı sağlama konusunda yapılan çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir (Yüksel, 2007, s.63).

Eğitime duyulan talebin hızla artması, eğitimi sunma sorumluluğunu üstlenen devleti zorlamaktadır. Çünkü bu hizmetin sunulabilmesi için büyük miktarda kaynak ayırmak gerekmektedir. Bu nedenle özel okulların yaygınlaşması devlet açısından oldukça önemlidir. Özel okulların yaygınlaşmayı başlaması eğitim sektöründe bir rekabeti doğuracaktır. Rekabetin

artması durumunda daha fazla eğitimsel hizmetler sunulur, maliyetler azalır ve nitelik artar. Özel okullar kendi imkanlarını kullanarak ekstra kaynaklar yaratabilirler (Erdoğan, 2010, s.137).

Özel okullarda insan kaynağının nasıl sağlandığı kanun ve yönetmelikler aracılığıyla belirtilecek olursa, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununun 8. Maddesinde “Kurumların yöneticilik ve eğitim-öğretim hizmetlerinde, en az dengi resmi öğretim kurumlarına atanabilmek için gerekli nitelik ve şartları taşıyanlar, resmi dengi bulunmayan kurumların yöneticilik ve eğitim-öğretim hizmetlerinde ise yönetmelikle belirtilen nitelik ve şartları taşıyanlar görevlendirilir. İhtiyaç halinde, resmi okullarda görevli öğretmenlere asıl görevlerini aksatmamak ve aylık karşılığı okutmakla yükümlü bulunduğu haftalık ders saati sayısını doldurmaları kaydı ve çalıştıkları kurumların izni ile sadece okullarda, aylık karşılığı okutmakla yükümlü bulunduğu haftalık ders saati sayısının yarısı kadar ücretli ders verilebilir. Öğretmenlerin toplam ders saati sayısı haftada otuz saati geçemez” ifadesinin yer aldığı görülmektedir. Aynı maddenin 7, 8, ve 9. fıkralarında “Kurumların müdürleri, kurucu / kurucu temsilcisi tarafından; diğer yönetici ve öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticileri ise müdürlerince seçilir ve çalışma izinleri valiliğin iznine sunulur. Valiliğin izni alınmadan müdür ile diğer yönetici, öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticiler işe başlatılamaz. Gerekli şartları taşıyan yönetici, öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticiler için valilikçe çalışma izni düzenlenir. Çalışma izninin iptali yine valilikçe yapılır. Bu Kanun kapsamında çalışacak yabancılar, 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun hükümleri doğrultusunda görevlendirilir” denilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden bir tanesi, gereksinim duyulan sayı ve nitelikte insan kaynağının istihdam edilmesidir. Böylece örgütler faaliyetlerine kesintisiz olarak devam edebilirler. İnsan kaynağının sağlanması işlevi, örgütün beşeri yapısının oluşturulmasıyla ilgilidir. Bu kapsamda gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:

1.5.1.1. İnsan Kaynağının Planlanması

Planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir (Aydın, M., 2010, s.133). Fındıkcı'ya göre (2009, s.125-127) ise planlama, örgüt açısından yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akış planının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecidir. Planlama bir iş ya da etkinliğin gerçekleştirilmesi ile ilgili bütün temel bilgilerin önceden düşünülmesi, öngörülmesi, tasarlanması, düzenlenmesi ve uygulamaya hazır hale getirilmesi biçiminde tanımlanabilir.

İnsanların çalışabilmeleri, işin gerektirdiği bilgi, araç-gereç ve diğer maddi kaynakların hazır bulunmasına bağlıdır. Gerekli kaynakların hazırlığı, planlama sürecinin sonucudur.

İnsan kaynakları planlamasına gelince; örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağının nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derece karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı ya da eksik insan kaynağı ile çalışmasını önler, çevresel değişmelere örgütün uyum sağlayabilmesi için çalışanlarla ilgili faaliyetleri yönlendirir (Yüksel, 2007, s.68). Fındıkçı'nın da (2009, s.127) belirttiği gibi, planlama etkinliğinin olmaması ya da yetersiz olması durumunda verim sağlanamaz. Plansız bir insan gücü örgütte belirli birimlerde yığılmalara, yüksek iş gücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde iş gücü sıkıntısına, sonuçta hantal bir örgütsel yapıya neden olur. Barutçugil'e göre (2004) insan kaynakları planlamasının olmaması ya da yetersizliği örgütte otoritenin yaptırım gücünün kaybolmasına, iletişimin, etkileşimin, motivasyonun, katılımcılığın ve iş performansının azalmasına yol açacaktır. İnsan kaynakları planlaması çalışanların motivasyonunu verimliliğini ve bağlılığını artırır. İşten ayrılmalar azalır ve işbirliği ve becerisindeki birikim nedeniyle performans ve kalite düzeyi artar.

İnsan kaynakları planlaması geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Örgüt içi insan kaynağı hareketleri (emekli olma, terfiler, işten ayrılmalar, yer değiştirmeler vb.), örgütün geleceğe ilişkin yatırım, büyüme - küçülme planları gibi örgüt içi değişkenler, örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak çalışanların nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir. Örgüt dışı değişkenler ise örneğin emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim düzeyinde meydana gelen gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda işe ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet koşullarındaki değişimler gibi çeşitli sosyo - kültürel değişkenler olabilmektedir (Yüksel, 2007, s.69). İnsan kaynakları planlaması; örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını belirleyip, doğru zamanda doğru işe en yetenekli, en nitelikli insanları kazandırma işidir (Byars ve Rue, 2004, s.116).

Fındıkçı'ya göre (2009) insan kaynakları planlaması yapılırken şu sorulara yanıt aranır: "Örgütün hedeflerine ulaşması için hangi sayıda ve ne tür özelliklere sahip elemanlara ihtiyaç vardır? Ne tür özelliklere sahip elemanlar, kurumun amacına ulaşmasında en verimli biçimde hizmet ederler?"

İnsan kaynaklarının planlanması kapsamında, örgütteki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri ve benzeri çalışmaların yapılması gereklidir (Fındıkçı, 2009, s.129). Örgüt yönetiminde geleceğe dair planlamalar

yapılabilmesi için, öncelikle örgütle ilgili yeterli bilgi sahibi olunmalıdır. Yeterli bilgi olmadan uygun yönetsel kararlar alınamaz. Yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılamadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gereklidir. Bu ölçütleri belirlemek için kullanılacak en iyi teknik “iş analizi”dir (Karaca, 2009, s.15). İş analizi, bir işte yapılan görevleri, faaliyetleri, o iş için gerekli olduğu düşünülen bilgi, beceri ve nitelikleri tanıtmaya yönelik sistematik “veri toplama” yöntemi çalışmasıdır (İzgören, 2010, s.64).

Bir örgütte herhangi bir durum için insan kaynağı ihtiyacı ortaya çıktığında, bu duruma en uygun kişiyi seçmek için öncelikle söz konusu işin tam olarak ne olduğu ve bu işe alınacak kişide ne gibi özelliklerin aranacağına açıkça ortaya konması işin analiz edilmesidir. Özetle iş analizi; bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilebilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluklar gerektiği konularına açıklık getirmeyi amaçlayan, örgütte yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesi sürecidir (Aydın, S., 2007, s.98).

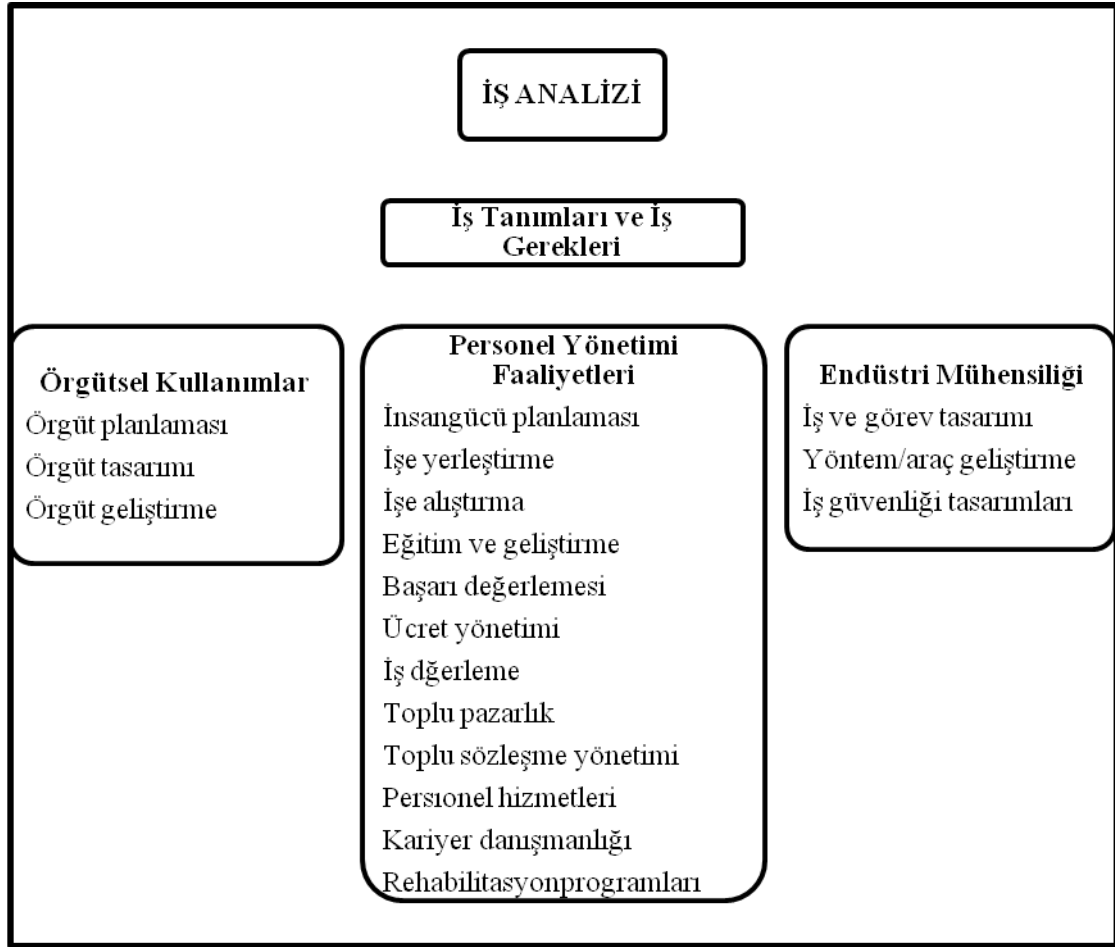
Özgen’e göre (2002) doğru ve güvenilir iş analizleri, aşağıdaki sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır:

- Çalışanlar ne gibi bedensel ve zihinsel görevler yapabilirler?
- İş ne kadar bir sürede tamamlanabilir?
- İş nerede ve nasıl yapılabilecektir?
- İş neden yapılmaktadır?
- İşin yapılabilmesi için gerekli nitelikler nelerdir? (Aktaran: Karaca, 2009)

Aşkun’un (1978) belirttiği üzere, iş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden, her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir. Bu belgeye **iş tanımı** adı verilir (Aktaran: Yüksel, 2007, s.87). İzgören’e göre (2010, s.62) iş tanımı; göreve gelen kişinin sahip olması gereken nitelikler, eğitim, o görevde neleri yapması gerektiği, tutması gereken raporlar, dil düzeyi gibi her şeyin belirlenmesidir. İş tanımlarının hazırlanmasından sonra, bu işleri yapacak kişilerde bulunması gerekli özelliklerin belirlenmesine sıra gelir. İşlerin başarılması için gerekli niteliklerin saptandığı çizelgeye **iş gerekleri** adı verilir.

Örgütte insan kaynakları yöneticileri tarafından iyi hazırlanmış iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri bulunuyorsa çalışanlar kendilerinden bekleneni bileceği için, yetki ve sorumluluklar açısından gereksiz tartışmalar çıkmayacaktır. Çünkü çalışan, işi yaparken kimden yönlendirme alındığını, kime yönlendirme verildiğini bilmektedir (İzgören, 2010, s.66).

Şekil 1’de iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri bilgilerinin kullanıldığı alanlar görülmektedir.



Şekil 1. İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar

Kaynak: Yüksel, 2007, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, s.83

Şekilden de görüldüğü üzere doğru iş analizlerinin yapılması sonraki süreçlerin daha iyi yerine getirilmesine yardımcı olacaktır.

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları planlaması, okulun gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için kapsamlı bir stratejinin geliştirilmesidir. İhtiyaç duyulan zamanda ve doğru yerde uygun becerilere sahip, doğru sayıda kişinin bulundurulması için yönetimin yaptığı bir çalışmadır. İnsan kaynakları planlaması, öğretmenin eğitim örgütüne girişini çıkışını ve örgüt içi hareketliliğini düzenleyen ve değerlendiren bir süreçtir (Akyol, 2008, s.10).

1.5.1.2. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme

İnsan kaynağı planlamasında, gereksinim duyulan bireylerin sayı ve nitelikleri belirlenirken; insan kaynağı bulma ve seçme sürecinde, çalışan ihtiyacını karşılamak için önce örgütte çalışmaya istekli aday insan kaynağı birikimi oluşturulur (Can vd., 2009). İnsan kaynağını bulma ve seçme, yapılan planlama sonucunda ortaya çıkan çalışan açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve örgüte çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda çalışana ihtiyacı olduğunu ortaya koyar, ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır (Yüksel, 2007, s.101).

Örgütlerin nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaçları vardır. İnsan kaynağı seçimini çok iyi yapmak, uzun vadede örgüte çok büyük yararlar sağlar. İnsan kaynağı seçiminde aranması gereken nitelikler; sürekli gelişmeye açık olabilmek, örgütsel davranış biçimini ve takım çalışmasının önemini bilmek şeklinde özetlenebilir. Gereksinimlere uygun olmayan insan kaynağı işe alındığında ise çalışanların yetersiz performans göstermesi, işe geç kalma ve devamsızlık gibi kabul edilemez davranışlar, çalışanlar arasında anlaşmazlıklar, manevi tatminsizlik, gereksiz iş gücü devri (işten çıkartma ve istifalar) gibi problemler ortaya çıkar (Aydın, S., 2007, s.97). Bu tür problemleri önlemek için örgüte yeterli sayıda, uygun çalışan alınması gerekmektedir.

Örgütün en önemli varlığı sadece insan kaynağı değil, “doğru insan kaynağı”dır. Doğru bir çalışan, örgüte tam anlamıyla uyan ve hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olan kişidir.³ Bu bakımdan insan kaynağını seçme; mevcut başvurular arasından işi en başarılı biçimde kimin yerine getireceğini belirleme sürecidir (Byars ve Rue, 2004, s.160). Başarılı örgütlerin ortak özelliği üretken insanlarla çalışmalarınıdır. Örgütün verimini artırmak, nitelikli insanların sayısını artırmaktan geçer.⁴

Örgütteki insan kaynağı ihtiyacı öncelikle terfi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon gibi yöntemlerle örgüt içinden karşılanır. Bunun mümkün olmadığı durumlarda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilir. Planlamanın yapılması ile insan kaynağı ihtiyacı belirginleşir. Bu ihtiyacın giderilmesi için adayların konuyu duymaları ve örgüte başvurmaları gerekir. İnsan kaynağı ihtiyacının giderilmesi için bilgi bankalarından, görüntülü ve sesli medyadan, yazılı medyadan, el broşürleri, duvar afişleri ve mevcut çalışanlardan yararlanılabilir. Gerekli duyuru yapıldıktan sonra örgüte başvuruların en iyi biçimde kabul edilmesi gerekir.

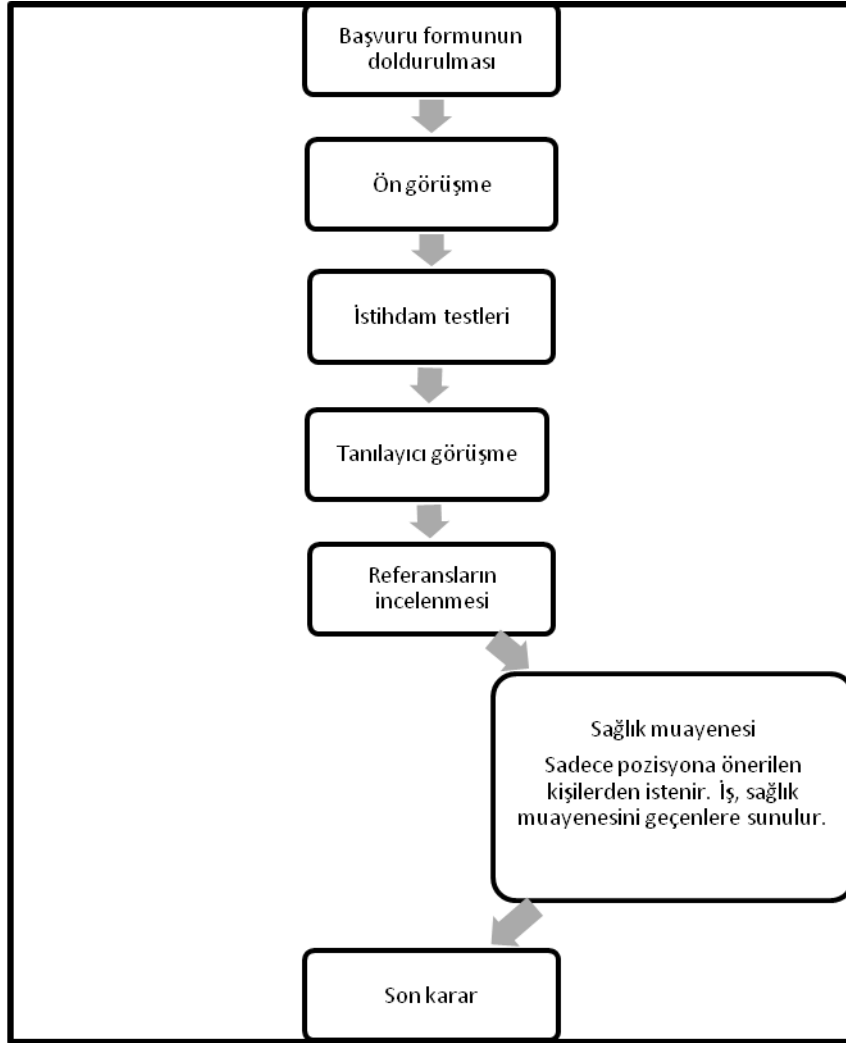
³ HR Dergi, *Doğru Çalışanları Seçmek*, Haziran 2006, Erişim tarihi: 16.03. 2013.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/haziran-2006/dogru-calisanlari-secmek/332.aspx>

⁴ HR Dergi, *İşe Alım Süreci ve Kişilik Testleri*, Ocak-Şubat 2001, Erişim tarihi: 16.03. 2013.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/ocak-subat-2001/ise-alim-sureci-ve-kisilik-testleri/989.aspx>

Çünkü işe alınsın ya da alınmasın, örgütle iletişimi olan her birey örgütün doğal tanıtımında önemli rol oynamaktadır. Başvurular alındıktan sonra, bu başvuruların değerlendirilmesi gerekir. Yapılan ön değerlendirme ile başvurular elenerek olumsuz cevaplar gönderilir, kalanlara ise görüşme için randevu verilir. Kişileri işe almak için yapılan, gündemi önceden hazırlanmış görüşmelerde, adayların işe uygunluk düzeylerini belirlemeye yönelik bilgi, yetenek, yatkınlık ve benzeri testler uygulanır. Bu çalışmaların ardından adayların içinde işe kabul edilebilecek olanlar belirginleşir ve kişilerle maaş ve çalışma koşullarının görüşüleceği ikinci görüşme yapılır ve anlaşma sağlanan bireyler işe alınır (Fındıkçı,2009, s.215).

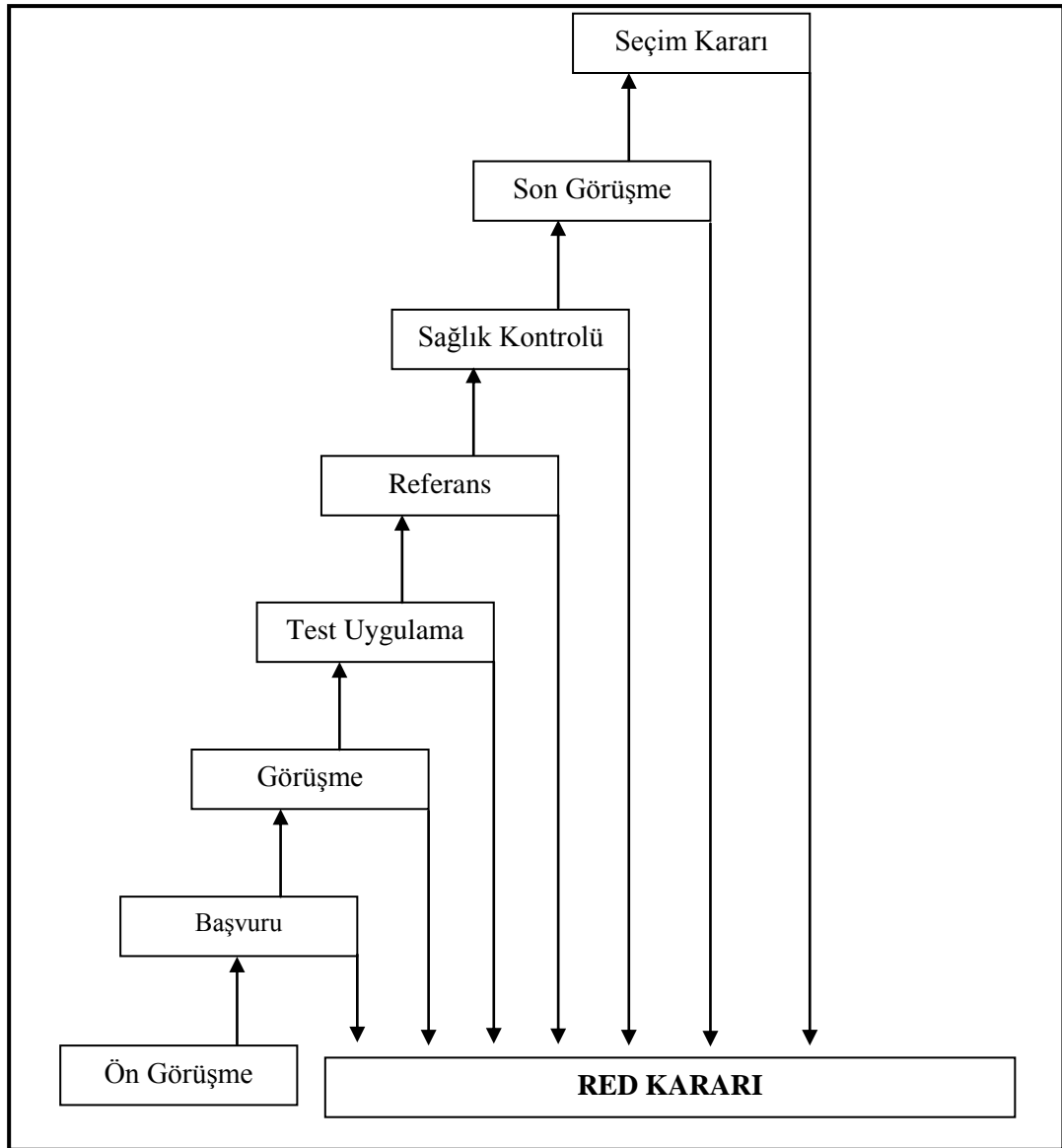


Şekil.2. Seçim Sürecinin Adımları

Kaynak: Byars, L.L., Rue, L. W., 2004, *Human Resource Management*, New York: Irwin

İnsan kaynağını seçme ve bulma sürecinde, mümkün olduğunca çok sayıda kişinin açık işlere başvurmaları sağlanmalıdır. Çalışan seçme bir dizi aşamayı içeren bir süreçtir. Her aşama sonunda bir kısım adayın elenmesi, bir kısmının da diğer aşamaya geçmesi söz konusudur. Seçim kararının kalitesinin yüksek olması için yöneticilerin her aşamaya oldukça fazla özen göstermesi gerekir (Can vd., 2009, s.167).

Şekil 3'te çalışan seçme süreci incelenmiştir.



Şekil 3. Çalışan Seçme Süreci

Kaynak: Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S., 2009, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, s.168

Şekilden de görüldüğü üzere çalışan seçme süreci ön görüşme ile başlamakta başvuru, görüşme, test uygulama, referans, sağlık kontrolü, son görüşme ile devam edip seçim kararı ile sona ermektedir. Bu sırada her aşamada elenen başvuruların bulunması da söz konusudur.

İyi bir çalışan seçme kararı verebilmek için adaylardan gerçek ve yeterli derecede bilgi toplanması gerekir. Aşağıda başlıca çalışan seçme yöntemleri açıklanmaktadır (Yüksel, 2007; Can vd., 2009):

- **Testler** en çok başvurulan araçlardan biridir. Sınavlarda soruların işin özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkân vermesi gerekir. Siyasal eğilimleri belirlemeye ve özel yaşama ilişkin konular genelde adayı rahatsız eder.
 - **Başarı testleri** ile bireyin neler bildiği ve neler yapabildiği öğrenilebilir. Ölçülen bilgiler bireyin eğitim, yetiştirilme ve iş deneyimine dayalıdır ve testlerle bireyin edinmiş olduğu bu bilgi veya becerilerdeki maksimum başarısı ölçülmek istenir. Başarı testleri yazılı, sözlü ve uygulamalı olabilir.
 - **Yetenek testleri** ile zihinsel ve mekanik yetenekler ölçülmeye çalışılır. Zeka testleri düşünme, bellek, mantık, öğrenme hızı, anlama, algılama, kavrama gibi düşünsel yetenekleri ölçmeyi amaçlar. Zeka puanı yüksek kişilerin, düşük kişilerden daha hızlı biçimde işleri öğrenebileceği varsayılır. Mekanik yetenek testlerinde ise el, kol, parmak gibi organlara bağlı beceriler, görme, işitme, tat alma gibi beş duyuya bağlı yetenekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Yetenek testleri mevcut olanı değil, ileriye dönük olarak gelişme potansiyelini de ölçebilmektedir. Ayrıca Byars & Rue'e göre (2004) yetenek testlerine yalan makinesi olarak ta bilinen "polygraph" ve el yazısı analizleri olan "graphology" de örnek verilebilir.
 - **Motivasyon testleri** ile bireyin tipik davranış veya tutumunu ölçmeye yarayan testlerdir. Motivasyon testlerinden ilgi testleri; kişilerin hangi tür faaliyet ve konulara ilgi duyduğunu saptamak amacıyla yapılır. Bireyin seçtiği işte ne kadar başarılı olacağından çok, ne kadar tatmin olacağını kestirmeye yarayan testlerdir.
 - **Kişilik testleri**; kişiliğin belirli özelliklerin bileşimi olduğunu varsayar. Testlerin amacı da "baskıcı-izin verici", "bağımlı-bağımsız" gibi kişilik özelliklerini belirlemektir. Özellikle yönetim görevlerine seçilecekler için tercih edilmektedir. Bu testlerle sorumluluk, önderlik, kendi kendini denetleme vb. görev gerekleriyle, uyum, objektiflik, kararlılık gibi bireye ilişkin özelliklerin uygunluğunun saptanması amaçlanır.
- **Görüşme yönteminde** adaylardan, onların örgütte istihdamı için yeterli nitelikleri taşıyıp taşımadıklarını belirlemek için bilgi toplanır. Bu yolla diğer personel seçme yollarından elde edilemeyen bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin daha açık ve anlaşılır hale gelmesi olanaklıdır. Görüşmecinin öncelikle çalışanın atanacağı işin tanımı ve gerekleri konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Görüşme ortamı, insanı rahatlatıcı nitelikte olmalı ve adayda psikolojik gerilimlere yol açmayacak tarzda düzenlenmelidir.

- **Başvuru belgelerinde** adayın biyografik nitelikleri, eğitim ve çalışma yaşamıyla ilgili bilgiler yer almaktadır.
- **Değerleme merkezleri** diğer yöntemlere göre yeni bir sistemdir. Bu sistem belirli bir işe seçilecek bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesinde birçok farklı fakat birbirini tamamlayan tekniğin bir arada uygulanmasını içerir. Yöntem şu şekilde uygulanmaktadır: Adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgiyi içeren, çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilir. Adayın sorunlarla ilgili kararları, öncelikleri, davranış ve tutumları değerlendiriciler tarafından izlenir ve kaydedilir.

Eğitim örgütlerini başarı ya da başarısızlığa götüren en önemli öge, öğretmenlerin okulda doğru zamanda ve doğru niteliklere sahip olarak bulunmasıdır. Aday öğretmenler arasında en yararlı olanın seçilmesi başlı başına önemli bir konudur. Özel okullar insan kaynağının planlanması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi sürecini kendileri yönetmektedir. Özel okullarda işe alım, gazete ilanları ve internetten yapılan duyurular yoluyla, okula direkt olarak veya aracılarla yapılan başvurular yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Bunların dışında okullar, üniversitelerin eğitim fakülteleriyle iletişim kurarak, nitelikli öğretmenleri kuruma kazandırabilmektedirler. Eğitim örgütüne doğru kişinin seçilip yerleştirilmesi, o kişinin çalışacağı bölümde görev yapan meslektaşlarıyla uyumunun sağlanması ve uzun dönemde o kişiden yüksek performans elde edilmesi, çok önemli bir insan kaynakları konusudur. Örgüte kazandırılan öğretmenlerin okulun ihtiyaç duyduğu niteliklerde kişiler olması, aynı zamanda o okulda çalışmakta olan diğer öğretmenlerin de motivasyonunu artıracaktır (Akyol, 2008, s.41).

Byars ve Rue'nin (2004) belirttiği üzere yetenek testlerinden yeterlik testleri, başvuranın bir işin örneğini ne kadar iyi yapabildiğini ölçer. Bu bakımdan işe öğretmen alımlarında, öğretmenlerin ders anlatmaları istenmekte ve ne kadar iyi yapabildiği ölçülmektedir.

1.5.2. İNSAN KAYNAĞININ GELİŞTİRİLMESİ

Geliştirme programları; çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek için düzenlenmektedir. Bu programlar, bireylerin örgüt içinde yükselmesi için gerekli bilgi ve becerilerin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Yalnız geliştirme programlarının başarılı ve etkili olabilmesi üst yöneticilerin bu programların yararına inanıp tam destek vermesine büyük oranda bağlıdır (Argon, 2001, s.17).

Geliştirme faaliyetleri; örgütün uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirebilmek için, kişilerin ve grupların performansını arttırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı, performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı, bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı içerir (Mercin, 2005). Geliştirme; deneyim, tutum ve etkin bir yönetici olabilme ve bunu koruyabilmek için gerekli becerilerin geliştirilmesi sürecidir (Byars ve Rue, 2004, s. 204).

Çalışanlardan etkin biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi; iş becerilerini arttıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olacaktır. Geliştirme işlevi içinde yer alan çalışma başarısının değerlendirilmesi ve mesleki kariyer-uzmanlaşma faaliyetleri, çalışanların kendilerine örgüt içinde anlamlı bir yaşam kurmalarına imkan verir (Yüksel, 2007).

Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesine (1966) göre, öğretmenlere niteliklerini geliştirmelerine, etkinlik alanlarını değiştirme ya da genişletmelerine, mesleklerinde yükselme isteği öne sürmelerine ve içeriği kadar yöntemleri için de, kendi disiplinlerinde ve kendi öğretim alanlarında gerçekleştirilmiş ilerlemelerden bilgilenmelerine olanak veren kurslar düzenlenmeli ve uygun kolaylıklar sağlanmalıdır.

1.5.2.1. Eğitim

İnsan kaynağının işe alınması, işe alıştırılması ve çalışmaya isteklendirilmesinden sonra yapılacak iş, insanın bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Seçme işlevi, her ne kadar iş analizi, iş tanımları ve iş gereklerine uygun bir şekilde gerçekleştirilmiş olursa olsun, bu işlev çok çeşitli sosyo - psikolojik etkenler tarafından etkilediğinden, her zaman istenilen çalışana seçmek mümkün olmayabilir. Bazen de tam istenilen nitelikte çalışan seçilmiş olmasına rağmen, yapılmasına karar verilen yeni yatırımlar, örgüte getirilen yeni teknolojiler, yöntemler ve teknikler nedeniyle çalışanın bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir. İnsan kaynağının eğitimi, bir taraftan çalışanların eski yeteneklerini, günün koşullarına uygun durum getirmeyi diğer taraftan da onlarda yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemek zorundadır (Yüksel, 2007, s.179).

İnsan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok, üretim sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güçtür. İnsana yapılan bütün harcamalar, herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak görülmelidir (Fındıkçı, 2009, s.10). İnsana yatırımın en önemli ayağı onu eğitmektir. İnsanlar iş yaşamına başladıklarında genel meslek bilgisine sahip

olduklarından, onları örgütün özel meslek bilgisine yönlendirmek gerekmektedir (Ülsever, 2005, s. 9). Ayrıca günümüzde üniversite mezunu olmak çağın gereklerine ayak uydurmaya yetmezken, sonrasında kişinin kendisini mesleği ile ilgili konularda yetiştirmemesi kabul edilemez.

Örgün eğitim sistemleri temel bilgi, beceri, tutum ve davranışı kazandırmayı amaçlarken, çalışma hayatıyla ilgili spesifik konulara girmekten sorumlu değildir. Bu nedenle örgün eğitim kurumlarından mezun olup iş hayatına atılan insanlar, çalıştıkları iş sahasına hazırlıklı olmadıkları için işlerinin gerektirdiği ayrıntılı rollerde eğitilmek ihtiyacı duymaktadırlar (Bek, 2007). Her şeyin değiştiği bir dünyada, hangi okuldan, hangi üniversiteden mezun olursak olalım, sadece okulda öğrenilenlerle yetinip, özel ve iş hayatı boyunca bu bilgilerle yaşamı devam ettirmek doğru değildir. Çünkü çalışma ortamında, okul döneminde kazanılan bilgilerle çözülemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bunun yanında bilim ve teknolojiadaki gelişmeler çalışanları öğrenmeye zorlamaktadır (Topaç ve Aydoğan, 2005, s.219).

Eğitim, geliştirme programlarına temel oluşturmaktadır. Eğitim, çalışanların işe girişlerinden işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanır. Eğitim, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindenidir. Öğrenen örgütler; çalışanların sürekli gelişimini teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi kurumun kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören örgütlerdir (Aydın, S., 2007, s.106). Öğrenen örgüt kavramı, günümüz koşullarında örgütlerin rekabet güçlerini artırmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla geliştirilen bir kavramdır. Bu kavram örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Bu kavram; örgütlerin insan kaynaklarına önem vermeleri ve bu kaynakları geliştirmeleri gerektiğini ileri sürmektedir (Koçel, 2007, s. 333).

Aristoteles'e göre bütün insanlar doğası gereği bilme eğilimine sahiptir. Sokrates'e göre ise insanın yapabileceği en kötü şey kendi potansiyelini kullanmaması, kendini gerçekleştirmemesidir. Bilinçli, farkında, ne yaptığını, niye yaptığını bilen "gerçek insan" sürekli öğrenen, değişen yenilenen ve gelişen bir varlıktır.

Yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte bilgi üretimi ve üretilen bu bilgiyi işleyip kullanabilme becerisi büyük önem kazanmaya başlamış, bu da nitelikli insan kaynağını ön plana çıkarırken aynı zamanda eğitimde sürekliliği gerekli kılmıştır. Geçmiş yıllarda insan kaynağının, işe alım öncesi iyi eğitim almış olması yeterli görülürken, artık vasıflı kişilerin bile öncelikle işe uyum sağlamaları sonrasında da yeni gelişmelerden haberdar olması beklenmektedir. Öte yandan

çalışanların sadece bilgi anlamında değil, aynı zamanda beceri ve davranışlarında da gelişimi sağlanarak verimliliğin artırılması örgütlerin başlıca hedeflerinden biri haline gelmiştir. Ancak verimliliğin artırılması konusunda yatırım kaynağı olarak değerlendirilen eğitim faaliyetlerinin, amacına ulaşması için sistematik bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İyi bir planlamanın yapılması ve ihtiyacın doğru bir biçimde belirlenmesi, doğru eğitim yönteminin seçilmesi, katılımcıların ve eğitmenlerin titizlikle saptanması yapılacak olan eğitim faaliyetlerinin etkinliği açısından dikkat edilmesi gereken konulardır. Ancak tüm bunlar bir örgütün eğitime yaptığı yatırımın, üretime dönüşmesi için yeterli olmayabilir. Yatırımın geri dönüşümünün sağlanmasında, örgütün yönetsel anlamda sahip olduğu bakış açısı da önemlidir. Günümüzde çoğu örgüt yönetimi, çalışanların eğitim faaliyetlerine katılmasını kısa vadede işgücü kaybı olarak değerlendirmekte, orta ve uzun vadede verimlilik artışına neden olabilecek kazanımları göz ardı etmektedir. Dolayısıyla bu noktada eğitim bütçeleri, bir yatırımdan çok bir harcama olarak değerlendirilmektedir. Oysa çalışanlara profesyonel iş hayatının gerektirdiği birtakım bakış açıları ve davranış biçimleri kazandırmak da iş hayatı açısından oldukça önemlidir. Örgütlerin, sahip oldukları insan kaynağının doğru eğitim politikalarıyla sürekli olarak gelişiminin sağlanması, örgütleri başarıya ulaştıracaktır. ⁵

Akyol'un da belirttiği gibi (2008, s.21); 2005 yılında ASTD'nin gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre eğitim süreci yöneticiler tarafından takip edilmezse çalışanların öğrendiği bilgi ve beceriler üç ay içinde %75 oranında kaybolmaktadır. Bilgi beceri ve davranışın işe transferinin en üst düzeye çıkarmak için, çalışanlar eğitimin gerekliliğini, amacını bilmeli ve bu konuda yöneticisi tarafından yüreklendirilmelidir. Eğitim esnasında çalışan aranmamalı, görev yerine geri çağırılmamalı, hatta mümkünse yönetici eğitim yerini ziyaret etmelidir. Ayrıca yönetimin eğitime verdiği değer, eğitime katılanların da aynı değeri vermelerine yol açacaktır (Yüksel, 2007, s.200).

Eğitim ihtiyacının saptanması, gelecekte yapılacak olan eğitim çalışmalarının planlanabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasını sağlayacak bir araştırmadır. Eğitim ihtiyacı; iş veya hizmetin yerine getirilmesinde çalışanın; bilgi, beceri ve alışkanlık bakımından duyduğu gereklilik ve eksikliklerdir. İşin gerektirdiği yeterliliklerden, çalışanın sahip olduğu yeterlilikler çıkarıldığında çalışana kazandırılması gereken yeterlilikler ortaya çıkmakta ve eğitim ihtiyacı saptanmaktadır. Bu amaçla, görev yeri amirinin görüşleri, denetim raporları, mevzuat ve

⁵Dinç,İ. (2006), *İşletmelerde Eğitimin Önemi*, Erişim tarihi: 02.12.2012

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=270&T=5>

teknolojideki değişiklikler, çalışanlara uygulanan anketler kullanılabilir (Topaç ve Aydoğan, 2005, s.214).

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür. Eğitim, mevcut sorunlar için zm olarak uygulanabileceği gibi örgütün gelecekteki ihtiyaçları için de düzenlenebilir (Yüksel, 2007, s.199).

Türkmen'e göre (2008, s.53) alışanların eğitim ve gelişiminin örgüte kazandıracadı başlıca yararlar şunlardır:

- ğrenme süresini kısaltma
- İş verimliliğinde artış
- Beklentilerin aksine gerçekleşen durumları düzeltme
- Yöneticilerin yükünü hafifletme
- Meslekte yükselme olanağı yaratma
- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderlerini düşürme
- İşin kalitesini yükseltme

elikten'e göre (2001) eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler için okullar en merkezi yerlerdir. Bu değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, okulda bulunan insan kaynaklarının buna inanmasını, bilgi ve beceri sahibi olmasını gerektirmekte ve bu durum büyük önem taşımaktadır. Grok'a göre (2000) gelişmiş ülkelerde eğitimcilerin yetenekli insanlardan oluşması için önlemler alınmakta, maddi ve manevi daha uygun koşullar yaratılmaya çalışılmakta ve eğitim işi yetenekli kişiler için özendirilmektedir (Aktaran: Argon, 2001).

Toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirecek olan öğretmenlerin ağdaş ğretmen standartlarına göre yetiştirilmiş olması gerekmektedir. Toplumun ihtiyaçlarının gelişen bilim ve teknolojiye bağlı olarak değişmesi öğretmenlerin bu değişime ayak uydurmasını zorunlu kılmıştır. Çağdaş eğitim sisteminin hedefi, bilgiye ulaşma yollarını araştıran, öğrendiği bilgiyi nerede ve nasıl kullanacağını bilen, eleştirel düşünceye sahip bireyler yetiştirmektir. Bu da gelişen bilim ve teknolojiye bağlı olarak kendini daima yenileyen nitelikli öğretmenlerle mümkündür. Eğitim rgtlerinde öğretmenlerin eğitimi, onların bilgilerini çağın gerektirdiği şekilde güncellemeleri, gerekiyorsa farklı beceriler geliştirmeleri amacıyla planlanmaktadır. Bu uygulamalar planlı ve amacına uygun yapıldığı takdirde yeni işe başlayanların uyum

sağlamasını ve onların daha verimli çalışmalarını kolaylaştırır. Öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Becerilerini geliştirerek zaman ve verim kayıplarını azaltır ve moral ve motivasyonu artırarak öğretmenlerin kendilerine olan güvenini geliştirir (Akyol, 2008, s.42).

Erdoğan'a göre (2010, s.145) günümüzde yaşanan değişimler o kadar hızlıdır ki bir yıl önce bile öğrenilen bilgiler geçersiz sayılabiliyor veya ortaya yeni doğrular ve gerçekler çıkabiliyor. Bu durumda öğretmenlerin daha önce almış oldukları eğitimin üstüne sürekli olarak yeni bilgi, beceri ve tekniklerin eklenmesi gerekir. Bu sadece kurs türü bir eğitimle sınırlı olmanın da ötesinde, kurumun, bireyin kendi kendini yetiştirmesi için müsait hale getirilmesi ile sağlanmalıdır. Bu da okulların öğretmenler için bir "öğrenen örgüt" olması ile gerçekleşebilir.

Eğitim örgütlerinde, ihtiyaç duyulan insan kaynağının bulunup işe yerleştirilmesi, insan kaynağından sürdürülebilir verim almada yeterli değildir. Bunun için öğretmenlerden maksimum düzeyde yararlanılmak isteniyorsa, sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekir (Türkmen, 2008, s.52).

Sunulan eğitim programlarında yetişkin öğrenmesiyle ilgili bazı temel prensiplerin ve teorilerin farkında olunması, hem eğitim deneyimini zenginleştirir hem de eğitim sonuçlarının iş ortamlarına daha hızlı transfer edilmesini sağlar.⁶ Günümüzde çalışanlar yaptıkları işe değer katmayacak, o işi daha iyi yapmalarını sağlamayacak, performanslarına doğrudan etkisi olmayan etkinliklere "zaman kaybı" olarak bakmaktadır.

Yetişkinlerle çalışırken, yetişkinlerin özellikleri göz önüne alındığında, onların eğitiminin kolay olmadığı, ayrı bir özen ve çaba gösterilmesi gereken bir süreç olduğu bilinmelidir. Yetişkinler kendi kendilerini yönlendirir, söylenenleri değil deneyimleri daha fazla önemserler. Önceki bilgilerine ters düşen ya da eski bildiklerini yeniden değerlendirilmesini gerektiren bilgileri daha yavaş kazanırlar, tepki hızında azalma, öğrenme hızında düşme vardır, hataları kişisel olarak algırlar, sadece ihtiyaç duyduklarını öğrenirler. Eğitimler sırasında bir yetişkin olarak öğretmen, kendisine öğrenciymiş gibi davranılmasını istemez ve somut ihtiyaçlarına doyum getirmeyen içeriğe ilgi göstermezler. Sadece ihtiyaç duyduklarını öğrenirler. Karşı karşıya oldukları sorunlara çözüm getirecek öğrenmelere ilgi duyarlar. İyi bir öğretmen kendisini devamlı olarak geliştiren ve yetiştiren kişidir (Topaç ve Aydoğan, 2005, s.224-227). Bu nedenle

⁶ HR Dergi, *Yetişkin Öğrenme Teorisini Eğitim Yöntemlerine Entegre Etmek*, Mart 2012, Erişim Tarihi: 16. 03. 2013 <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/mart-2012/yetiskin-ogrenme-teorisini-egitim-yontemlerine-entegre-etmek/2118.aspx>

öğretmenler için eğitime ayrılan süre değerlidir ve bu zamanın etkili biçimde kullanılmasını gerektirmektedir.

Yılman'a göre (1983), eğitim hizmetlerinin bel kemiği öğretmenlerdir. Gelişen teknoloji öğretmenin yerini alamamakta, tersine daha nitelikli ve daha donanımlı öğretmenleri gerektirmektedir. Ülkenin insan gücünün verimliliği, okullardaki öğretmenlerin niteliğine bağlıdır. Kısacası eğitim ve öğretimin niteliğini artırmak, geliştirmek ve çağımızın standartlarını yakalamak, öğretmenin niteliğinin yükseltilmesi ile gerçekleşebilir. Lewis'in de belirttiği gibi (1994), öğretmenleri güçlendirmek için onların kişisel vizyonunun geliştirilmesi gerekmektedir (Aktaran: Türkmen, 2008, s. 52).

Okul içindeki tüm öğretmenlerin performanslarının aynı olması mümkün değildir. Çünkü her öğretmenin duyguları, düşünceleri, algılamaları, mesleki bilgi birikimleri ve sosyal ilişkileri farklıdır. İnsan kaynakları yöneticisi olarak okul müdürü, öğretmenlerin eğitim ihtiyacını saptamalı, eğitim ihtiyacı olan öğretmenleri eğitim - geliştirme programlarına tabi tutarak mesleki yönden başarılı öğretmenlerle aynı duruma getirmelidir. Düzenlenen eğitimler sıkıcı ve zorlayıcı olmamalı, aksine heyecan verici, keşfedici ve mutluluk verici olmalıdır (Türkmen, 2008, s.53).

Her ne kadar eğitim, Türkiye'deki örgütlerde çok yaygın olarak yapılsa da, bu programların oluşturulmasında derinlemesine araştırmalar ve kişilerin ihtiyaçları üzerine incelemeler yapılmamaktadır. İşini daha iyi, daha isteyerek ve severek, daha başarıyla yapabilmek için hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğu ya da söz konusu bir eğitim başlığında özellikle neleri öğrenmek istediği, neleri öğrenmesinin gerektiği konusunda çalışanların görüşleri alınmamaktadır. Yetişkin eğitimlerinden beklenen şey, kişinin ondan sonraki iş yaşamında rahatça kullanacağı bir rehber özelliğini taşımasıdır. Ancak bu eğitimlerde, belli kurallar ve kalıplar, çok kısa süreye sığdırılmış bir programla çalışanlara sunulmakta, bunun arkasından o kurallar doğrultusunda kendilerini ve işlerini sorgulamaları, o konularda kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Alınmak istenilen sonuç için ayrılan zaman eğer çok kısaysa, iyileştirmeyi beklemek çok zor olmaktadır. Diğer taraftan, verilmek istenilen eğitime ayrılan bütçe sınırlı olduğu için, o sınıra göre hareket ederek bir satın almaya gidildiğinde yine istenilen sonuçlar alınmamaktadır (Eldem, 2003, s.198-202).

Örgütün ve çalışanların amaç ve ihtiyaçlarına bağlı olarak kullanılacak birçok eğitim yöntemi ve tekniği vardır. Bunlar arasında iş başında eğitim, hizmet içi eğitim, staj ya da çıraklık programları, iş rotasyonu, çalışma grupları, filmler, konferanslar ve işin canlandırılması sayılabilir (Argon, 2001, s.17).

Öğretmen olarak atanan, her üç kademedeki (okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim) öğretmen adayları, en az bir yıl en fazla iki yıl süreli “adaylık - stajyerlik” dönemi geçirirler. Bu dönemde başarılı olanlar “asil öğretmen” olarak atanırlar. Özel okul öğretmenleri de aynı eğitime tabi tutulmaktadır. Öğretmenlerin stajyerlik dönemleri şu eğitimleri içerir⁷:

Temel eğitim: En az 50 saat,

Hazırlık eğitimi: En az 110 saat,

Pratik eğitim: En az 220 saat.

İnsan kaynaklarının eğitimi örgütler arasında farklılaşabilmektedir. Ancak uyulan genel kurallar ve ilkeler açısından bir ortaklık söz konusudur. Genel olarak literatürde insan kaynaklarının eğitim yöntemleri şöyle özetlenebilir:

1.5.2.1.1. İşe Alıştırma Eğitimleri (Oryantasyon)

İşe alınmasına karara verilen kişilere ilk günlerde verilen eğitimdir. İşe alıştırma eğitimi, işe yeni alınan çalışanların kendine güven kazanmasını sağlamak, işyerine bağlılık sağlamak ve oluşabilecek gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak açısından oldukça önemlidir. İşe alıştırma eğitimi ile çalışana örgütün kuruluş hikayesi, örgüt şeması, örgüt politikaları, sosyal haklar, sorumluluklar, fiziki ortamlar, örgüt kuralları ilgili temel bilgiler verilmesi amaçlanırken verilen bilgilerin gereksiz ve çok detaylı ya da tam tersi çok kısa ve yetersiz olmamasına dikkat edilmelidir (Akyol, 2008, s.17). Bu eğitimlerde genel amaç iş ve özellikleri yanında kişinin içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir (Fındıkçı, 2009, s.246).

Öğretmenler kariyerlerinin başında birçok zorlukla karşılaşabilir. Özel destek önlemleri, mesleğe yeni giren kişiler olarak karşılaşabilecekleri güçlüklerin üstesinden gelme konusunda öğretmenlere yardımcı ve bu öğretmenlerin mesleği erken bırakmaları ihtimalini azaltabilir.⁸

Byars ve Rue'e göre (2004, s.187) yeni çalışanlar için yazılı bilgilerin yer aldığı bir işe alıştırma seti oldukça faydalıdır. Bu setin içinde;

- Örgüt şeması
- Örgüt birimlerinin haritası
- Örgüt politika ve prosedürlerini anlatan bir el kitabı

⁷ Eurydice, (2011), Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi.

⁸ Eurydice, (2009), Avrupa'da Eğitime İlişkin Önemli Veriler.

- Tatiller ve yan ödemelerin listesi
- Performans değerlendirme formları, günleri ve prosedürleri
- Acil durum ve kaza önleme prosedürleri
- Örgüt bülteni ve dergisinin bir örneği
- Örgütün önemli çalışanlarının yer bilgileri ve telefon numaraları
- Sigorta planları bulunabilir.

De cenzo ve Robbins'e (1999) göre; çalışanlar, örgüte dahil edildiklerinde öncelikle çevresine uyum sağlama gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Sosyalleşme bu uyumun anahtarıdır. Çalışanlar ile kurallar, düzenlemeler ve örgüt amaçları, bölüm ve çalışma birimi üzerine bir uyum çalışması yapılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde çalışan yeni çalışma çevresinde rahat edecek ve eğitim – geliştirme etkinliklerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin amacı çalışanların kariyer planlamalarına yardımcı olarak örgütte devamını sağlamak olduğundan, çalışanların bilgi, beceri ve tutumları eğitim programları ile geliştirilmeli ve örgütün başarısı garantilenmelidir (Aktaran: Süzen, 2007, s.5).

1.5.2.1.2. Değişikliklere Uyum Eğitimi

Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmesi, büyümesi ve gelişmesi; çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayıp rekabet gücünü koruyabilmelerine bağlıdır (Tortop vd., 2010, s.212). Bu değişimlerin başarılı olabilmesi için çalışanların uyum eğitimi alması büyük önem taşımaktadır. Örneğin; teknolojik gelişmelerden eğitimin kalitesini artırmak amacıyla sınıf ortamında faydalanmak isteyen ve tüm sınıflarına projeksiyon cihazı veya akıllı tahta yerleştiren bir okulun, bu cihazların etkin kullanımı için öğretmenlerine bilgisayar ortamında ders hazırlamaya ve cihazların kullanımına ilişkin eğitim programları planlaması gerekmektedir. Aksi takdirde bu cihazlar için yapılan yatırım, beklenen şekilde eğitimin kalitesini artıracak etki yaratmayacaktır (Akyol, 2008, s.17).

1.5.2.1.3. Hizmet İçi Eğitim

Türkiye'de öğretmenlerin (yükseköğretim hariç) meslek içi eğitimi ve daha üst düzeydeki eğitim ve gelişimleri Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 48 ve 49. maddeleri, 657 Sayılı Kanunun 214. maddesi ile 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 15. maddesi ve Hizmet içi Eğitim Yönetmeliği çerçevesinde düzenlenip yürütülmektedir. Meslek içi eğitim etkinlikleri merkezi düzeyde Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğüne, yerel düzeyde de Valilikler (onlara bağlı Milli

Eğitim Müdürlükleri) tarafından planlanmakta ve yürütülmektedir. Öte yandan Milli Eğitim Bakanlığı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak üzere e-öğrenme yöntemlerini daha yaygın kullanma eğilimindedir. Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görevli personelin yetiştirilmesine yönelik çeşitli eğitim hizmetlerinin bütün dünyada hızla gelişen uzaktan eğitim teknolojisi ile daha yaygın, hızlı ve etkili bir şekilde verilmesini sağlamaya yönelik çalışmalar 2005 yılından itibaren başlatılmıştır. Bakanlık merkez ve taşra personeline yönelik, hem yüz yüze, hem de çevrimiçi (uzaktan eğitim yolu ile) meslek içi eğitimleri düzenlenmektedir.⁹

Saban'a göre (2000) öğretmenler; topluma faydalı olacak ve aynı zamanda topluma yön verecek bireyleri yetiştirmek görevini üstlenen eğitim sisteminin en önemli üyeleridir. Öğretmenler bu önemli görevi topluma bilinçli, yaratıcı, sorumlu ve aynı zamanda beden, zihin, ahlak ve duygu bakımından dengeli yeni nesiller yetiştirmekle yerine getirir. Bu durum ise onların ancak bir profesyonel öğretmen kimliği kazanmaları ile mümkündür. Bu bağlamdaki profesyonellik, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim süreçlerinin bütünleşmesi ile gerçekleşir. Öğretmenlerin hizmet öncesi aldıkları eğitimin önemi büyüktür, ancak günümüzün şartlarına ve hızlı değişime paralel olarak eğitim sistemindeki giderek değişen görev, rol ve sorumluluklarını daha iyi kavramaları ve yerine getirmeleri için hizmet içi eğitimle desteklenmeleri gerekmektedir. Hizmet içi eğitimle desteklenen öğretmenler, kendi alanında daha güçlü, gayretli ve gelişme sağlayan kişiler olarak görev yapacaklardır.

Hizmet içi eğitim herhangi bir iş yerinde belirli bir maaş karşılığı işe alınmış ve çalışmakta olan iş görenlerin verim ve etkinliklerinin artırılmasına yönelik görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Milli Eğitim Bakanlığı'nda bu faaliyetler; taşra ve yurt dışı örgütü birimleri ile bağlı kurum ve kuruluşlar, YÖK, Üniversiteler, TODAİE, TÜSSİDE, TÜBİTAK, TİKA, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Devlet Memurları Yabancı Dil Eğitim Merkezi gibi ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapılarak, yedi (Ankara, Aksaray, Erzurum, Yalova, Rize, Mersin, Van) hizmet içi eğitim enstitüsü, öğretmen evleri, otelcilik ve turizm meslek liseleri ve pansiyonlu okullarda gerçekleştirilmektedir (Türk, 2002,s. 114).

Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin 36. Maddesinin 1. bendine göre kurumlar eğitim personelini yetiştirmek için gerekli tedbirleri alır. Ayrıca eğitim personelinin Bakanlıkça açılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlandırılmasını sağlar.

Erkul'un da belirttiği gibi (1997) öğretmenlerin eğitimi iki aşamadan oluşan bir süreçtir. Biri dört yıllık lisans eğitimleri ile almış oldukları hizmet öncesi eğitim, diğeri ise hizmet içi

⁹ Eurydice, 2011, Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi.

eğitimidir. Hizmet içi eğitim, sadece öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları çözmelerine veya yetersizliklerini ortadan kaldırmalarına değil, mesleki açıdan gelişmelerine ve kendilerini gerçekleştirmelerine yardım eder (Aktaran: Büyükcan,2008, s. 4).

Eğitim tarihimize kuşbakışı bakıldığında bazı dönemler hariç, niteliğe pek önem verilmediği söylenebilir. Bu, en belirgin olarak öğretmen yetiştirme alanında gözlenir. Eğitimin temel unsuru öğretmen olduğu halde, öğretmen adayının nitelikli bir eğitimden geçirilmesine, toplumda mesleğin saygınlığının artmasına genellikle gereken önem verilmemiş, bu da zararlı sonuçlar doğurmuştur. 1970’li yıllarda on binlerce genç “hızlandırılmış”, “mektupla öğretmen yetiştirme” gibi yollarla yüzeysel bir eğitimden geçirilip öğretmen yapılmıştır. Böylece öğretmenlik mesleği herkesin yapabildiği bir iş haline gelmiştir. Oysa 1973 tarihli Milli Eğitim Temel Kanunu, öğretmenliği “özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlar (Akyüz, 2010, s.441).

Hizmet içi eğitimin amaçları, çalışanların performansına, dolayısıyla örgütün etkililiğine yöneliktir. Temel olarak hizmet içi eğitim, çalışanları, işlerini iyi yapmaları için hazırlar (Kurt, 2008, s.115).

Bu anlamda 18. Milli Eğitim Şurası’nda (2010) “eğitim-öğretim yılı başında ve sonunda yapılan mesleki çalışmalar iyi bir planlama ile etkin bir şekilde değerlendirilmeli, öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanarak internet üzerinden interaktif yöntemlerle hizmet içi eğitim almaları sağlanmalı ve öğretmenlerin kendi gelişimlerinden sorumlu olacakları okul temelli bir sistem geliştirilmelidir” maddesi yer almaktadır.

Süregelen mesleki gelişim 20’den fazla Avrupa ülkesinde ve bölgede öğretmenler için mesleki bir görev olarak kabul edilir. İspanya, Hollanda, Polonya, Portekiz, Slovenya ve Slovakya’da sürekli mesleki gelişim isteğe bağlıdır. Ancak kariyer gelişimi ve maaş artışıyla bağlantılıdır.¹⁰ Öğretmen yeterliklerinin geliştirilmesi için öğretmenlik mesleği yeterliklerinin hizmet içi eğitim ile ilişkilendirildiğinde çözüm önerileri olarak;

- Öğretmenlerin yetiştirilmesinde geleneksel yöntem ve yaklaşımlar terk edilerek, eğitim fakülteleri ile bölgesel işbirlikleri oluşturulması,
- Yüz yüze eğitim yanında interaktif web tabanlı bir eğitim modelinin geliştirilmesi,
- Her öğretmenin yıllık en az 80 saat mesleki gelişim etkinliğine katılmasının zorunlu hale getirilmesi verilebilir (TED, 2009, s. 19).

¹⁰ Eurydice, (2009), Avrupa’da Eğitime İlişkin Önemli Veriler.

1.5.2.1.4. Bilgi ve Beceri Tazeleme Eğitimi

Öğretmenlere hizmet öncesinde verilen bilgiler çoğunlukla teorik içerikli olduğundan çoğu zaman iş hayatındaki bilgi ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Bu tür eğitimler öğrenilen teorik bilgilerin tazelenerek iş yaşamında pratiğe dökülebilmesi için gerçekleştirilmektedir. İş yaşamında edinilen tecrübe ile güncel bilgiler birleştirildiğinde alınan sonuçlar çalışanlar için cesaret verici olmaktadır (Yüksel, 2007, s.201).

1.5.2.1.5. Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi

Kariyer sistemini benimsemiş kuruluşlarda çalışanların bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst düzey görev için hazırlanması istenir (Tortop vd., 2010, s.212). Bu sebeple performans değerlendirmesi sonucunda ve yapılan kariyer planlaması doğrultusunda üst düzey bir görev için potansiyel özellikler gösteren çalışanlara bu eğitimler verilir. Eğitim konuları; liderlik, temel yönetim becerileri, motivasyon, mülakat teknikleri, beden dili, diksiyon, protokol kuralları olabilir (Akyol, 2008, s.18).

1.5.2.1.6. İş Başı Eğitim Yöntemleri

Esası çalışanları örgütten ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanmasıdır. Çalışan bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitime tabi tutulur. Gözetimci nezaretinde eğitim, Coaching (yönlendirme), staj yoluyla eğitim, iş değiştirme (rotasyon) eğitimi bu kapsamda değerlendirilmektedir (Tortop vd., 2010, s. 211).

1.5.2.1.7. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi, bir örgüt geliştirme tekniğidir. 1947 yılında Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından başlatılmıştır. Bu eğitimin “duyarlılık” kavramı ile ifade edilmesi bireylerin kendi davranışlarını tanıma ve anlama, çevresindeki insanların davranış ve güdülerini kavrayabilme ve böylece çevreden etkilenme ve çevreyi etkileme açısından duyarlı hale gelerek daha bilinçli hareket edebilme olanağını sağlamasından ileri gelmektedir. Duyarlılık eğitiminin amacı kişileri çeşitli beşeri ortamlar içinde başkaları ile verimli çalışma ve işbirliği yapmalarını sağlamak ve bu konudaki yeteneklerini geliştirmektir (Eren, 2001, s. 564).

Bakanlığa bağlı okul ve kurumlarda görevli öğretmen, yönetici ve diğer personelin mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik çeşitli meslek içi eğitim faaliyetleri düzenlemek amacı ile çeşitli kurum/kuruluş ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği protokolleri imzalanmıştır. (Anadolu Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Millî Eğitim Sağlık Eğitim Vakfı (MESEV), Türkiye Bilimler Akademisi, Garanti Bankası (Öğretmen Akademisi Vakfı), Türk

Kızılayı, Türkiye Bilişim Vakfı (Cisco) , JICA (Japonya Uluslar arası İşbirliği Ajansı), Intel, British Council, Tema Vakfı...vb.)¹¹

Öğretmen Akademisi Vakfına ait “Öğretmenin Sınırı Yok” projesi, öğretmen eğitimleri açısından umut vaat eder niteliktedir. Ülkemizde düşünen, sorgulayan ve araştıran bir eğitim modelinin uygulanmasına katkıda bulunmayı hedefleyen Öğretmen Akademisi Vakfı’na ait “Öğretmenin Sınırı Yok” projesi Garanti Bankası ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında imzalanan protokol ile Haziran 2008’de başlamıştır. ÖRAV genel müdürü Kayhan KARLI’nın da belirttiği gibi John HATTİE’nin 2009 yılında yayınlanan araştırmasına göre, öğretmenler, öğrencilerin başarısında %30 oranında etkili olmaktadır. Başarıyı %50 genetik ve %20 diğer faktörler etkilemektedir. Araştırmaya göre, öğrenci başarısında önemli payı bulunan öğretmenlerin daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlayacak en önemli unsur ise meslek içi gelişim çalışmalarıdır. Hiçbir meslekte, üniversitede öğrenilen bilgiler yıllar içinde yenilenmedikçe, başarıyı yakalamak mümkün olamaz. Doğrudan insanı etkilediği için, öğretmenlikte bilgi yenilemek ise diğer mesleklerden daha da büyük bir önem taşımaktadır.¹²

Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği 13. Geleneksel Eğitim Sempozyumunda alınan kararlara göre, dijital eğitimde en iyi teknolojik alt yapıya sahip olursa, en iyi içerikler satın alınsa da öğretmenin bunları kullanamaması durumunda amaca ulaşamayacağı ve milli kaynaklarımızın boşa harcanmış olacağı düşünülmektedir. Öğretmenlere 21. yüzyılın hızına uyum sağlamalarına yardımcı olacak mesleki gelişim materyalleri sağlanmalı, yeni beceriler kazanmalarına destek olunmalı, daha vasıflı hale gelmeleri ve birbirlerinden öğrenmeleri teşvik edilmelidir. Öğretmen yetiştiren fakültelerde kitle eğitimi değil, daha seçkin ve az sayıda aday ile bilgi ve becerilerin edinilmesi, eğitim programlarının teknolojik gelişmeler nezdinde organize edilmesi hedeflenmelidir.

Sonuç olarak Covey’in de belirttiği gibi (2012, s.8) “...eğitimli olmakla yetinmeyip, kendimizi sürekli yeniden eğitmek ve yeniden yaratmak zorundayız. Eskimekten kaçınmak için zihinlerimizi geliştirmeli, sürekli bilemeli ve yeterliklerimizi geliştirecek alanlara yatırım yapmalıyız.”

¹¹ Eurydice, 2011, Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi

¹² Öğretmen Akademisi Vakfı 2011 Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 24.03.2013

http://orav.org.tr/indir/orav_fraporu_2011.pdf

1.5.2.2. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, kişinin örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği durumlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. Kariyer kavramının en yaygın anlamı, seçilen bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü güç ve saygınlık elde etmektir. Örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının kariyer planları ile ilgilenmesi ve destek olması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmakta ve motivasyonu yükseltmektedir. Böylece çalışanlarda kuruma ait olma duygusu oluşur ve örgütsel bağlılık artar. Kariyer planlama, örgütün bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının zamanında tanımlanması ve karşılanmasını, örgüt içindeki kariyer yolları ve fırsatlarından çalışanların daha iyi bilgi sahibi olmasını, işe alma, geliştirme, eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarından tam olarak yararlanılmasını sağlar (Aydın, S., 2007, s. 99-100).

Çalışanların kişisel gelişimi için onlara olanak sağlamak, ödül vermekten daha etkilidir. Çalışanların bireysel gelişiminin desteklenmesi ve bu kapsamda onlara yükselme olanaklarının tanınması, motivasyonu artırarak yüksek performans için araç olmaktadır (Topaç ve Aydoğan, 2005, s.204).

Kariyer planlama faaliyetleri (mesleki planlama ve uzmanlaşma), bireyin örgüt içindeki yükselişinin aşama aşama ulaşılabilir hedefler çizilerek, örgüt ve bireyin birlikte çalışmasıyla düzenlenmesi gereken faaliyetlerdir. İşe yeni başlamış ve oryantasyonu sağlanmış kişi, bir sonraki aşama olarak mesleğinde ilerlemeyi düşünür. Eğer aynı örgüt içinde ilerlemeyi düşünüyorsa, başlangıçtan itibaren kendisine bir yol çizmesi ve bunun içinde çaba sarf etmesi gerekir. Bireyin kendisine çizdiği bu yola kariyer adı verilir. Kariyer yapabilmek için birey her şeyden önce örgütü iyi tanımalı ve yükselme imkanları olan pozisyonları ve bunların sırasını öğrenebilmelidir (Yüksel, 2007, s.159).

Kariyer planlama, örgüt tarafından hem örgüt, hem çalışan ihtiyaçları ışığında insan kaynaklarının geliştirilmesi ve zenginleştirilmesine odaklanan resmi bir çalışmadır. Kariyer planlama çalışan devir maliyetlerini azaltabilir. Yapılan son anketlere göre çalışanların çok azı yaptığı işten memnundur. Eğer bir örgüt çalışanların kariyer planlarına yardım ederse işten ayrılmaları daha az olasıdır. Kariyer planlama sayesinde örgütün acil ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçları zamanında karşılanır, örgüt içindeki potansiyel kariyer yolları hakkında birey ve örgüt bilgilendirilir, bireylerin kariyerleri ile örgüt planlarını ilişkilendirerek seçme, atama gibi faaliyetler mevcut insan kaynakları ile yerine getirilebilir (Byars ve Rue, 2004,

s.226). Kariyer planlama, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir (Akyol, 2008, s.13).

Birey, kariyer planlamasını yapmaktan birinci derece sorumludur. Çünkü kariyer planlama bir kişinin başka bir kişi için yapabileceği bir şey değildir. Kişi, kariyeri için gerçekten ne istediğini sadece kendisi bilebilir ve bu istekler kişiden kişiye çok çeşitlidir (Byars ve Rue, 2004, s.228). Ancak çalışmalar göstermektedir ki örgüt bu süreçte çalışana destek olmaz, yönlendirmez ise çok az ilerleme kaydedilmektedir (Aydın, 2007, s.100). Bu nedenle mesleki planlama her ne kadar bireyin sorumluluğunda ise de örgütün katkısıyla birlikte ve özellikle başarı değerlendirmesi yoluyla yapılırsa daha etkin olacaktır. Örgüt ve bireyin birlikte planlama yapmasıyla, birey gelecekteki örgütsel fırsatların daha iyi farkına varabilir. Örgütle birlikte çalışmanın diğer bir yararı, bireyin kendisine idealist uzak amaçlar koymasına yerine, gerçekçi ulaşılabilir amaçlar koymasına yardımcı olmasıdır (Yüksel, 2007, s.160). Ancak Aydın'a göre (2007) birçok yönetici kariyer danışmanlığını yönetsel görevleri çerçevesinde görmemektedir. Bu nedenle yöneticilere gerekli bilgi ve becerileri kazandıracak eğitim programları düzenlenmelidir.

Mondy' e (1999) göre, bireysel kariyer planlama, bireyin kariyer hedeflerini koyup, bu hedeflere ulaşmak için yapması gerekenleri belirlediği, devamlılığı olan bir süreçtir. Kariyer planlama her zaman ilerleme, terfi etme fırsatlarına odaklanmamalıdır. Çünkü bir kurumdaki tüm çalışanlar için üst düzey görevlere yükselme fırsatı yaratılması gerçekçi değildir. Bu süreç terfi gerektirmeyen başarılarla da odaklanmayı gerektirmektedir (Aktaran: Akyol, 2008, s.14).

Öğretmenler yaşamlarının büyük kısmını çalışarak geçirdikleri için yaptıkları iş, onlar için yaşamsal bir olgudur. Öğretmenlerin yaşamlarını planlayabilmeleri için meslekteki ilerleme olanaklarını, yani kariyer fırsatlarını iyi anlamaları gerekir. Eğer kişi, bu imkanlar konusunda bilgi sahibi ise bu durum ona atılımlar yapma gücü verir. Kariyer olanakları yalnızca dikey anlamda yükselmeleri kapsamaz. Öğretmen herhangi bir yöneticilik pozisyonuna yükselmeden de kariyerini geliştirebilir. Örneğin öğretmen kendi branşında ilgi duyduğu bir noktada uzmanlaşabilir. Bu uzmanlaşma da onun kariyer planının bir parçasıdır. Hedefi belli olan öğretmen, daha verimli çalışacak ve motivasyonu yüksek olacaktır. Sonuçta, öğretmen geleceğini tahmin edebilir, kendisini neyin beklediğini bilir, amacını ona göre belirler ve kendini işine daha fazla adar (Akyol, 2008, s.42).

Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesine (1966) göre; müfettiş, okul yöneticisi, öğretim (eğitim) müdürü ya da özel işlevler içeren başka bir konum gibi öğretimde sorumluluk konumlarına deneyimli öğretmenlerin atanması, olanaklar ölçüsünde yerinde olacaktır.

Resmi okullarda öğretmenlerin öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeleri ile ilgili usul ve esaslar yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Yönetmeliğe göre öğretmenlik, adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılır. Bu kariyer basamakları arasında geçişler için belirli bir tecrübe aranmakta ve öğretmenler geçişler için ayrı sınavlara tabi tutulmaktadır. Uzman öğretmenlik ve başöğretmenliğe geçiş sınavlarından muaf olmak için tezli yüksek lisans ya da doktora yapmış olmak gibi bir takım şartlar gerekmektedir. Bu yönetmelikte özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin de belirli koşullarda aynı hükümlere tabii olduğu belirtilse de özel okullardaki uygulamasında kariyer basamakları bu şekilde adlandırılmamaktadır (Akyol, 2008, s.15).

Bu anlamda 18. Milli Eğitim Şurası'nda (2010) “öğretmenlerin hizmet içi eğitim faaliyetleri ile kongre, seminer, konferans vb. bilimsel etkinlikler sonucunda almış oldukları belgelerin; kariyer basamaklarının belirlenmesinde, öğretmen yeterlikleri ile performans değerlendirme ve ücretlendirmede esas alınmasına ilişkin gerekli düzenlemeler yapılmalıdır” şeklinde bir karar alınmıştır.

1.5.2.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerindeki çalışmalara (eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlama, maaş-ücret yönetimi gibi), temel oluşturan bir insan kaynakları yönetimi işlevidir.

Biçimsel olmayan değerlendirmeler genellikle amirlerin çalışanlar hakkında sahip oldukları kanaatlerdir. Biçimsel değerlendirmeler ise örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde çalışan başarısını değerlendirmek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir. O halde performans değerlendirmesi “çalışanın iş yerindeki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecidir” denilebilir (Yüksel, 2007, s.180).

Günümüzde eğitim denetiminde şeffaflığın artırılması ve etkin bir öğretim sürecinin gerçekleştirilmesi amacıyla yönelik olarak; performans denetimini içerecek şekilde eğitimde teftiş standartlarının oluşturulması ve uygulamaya konulması çabaları yoğun bir şekilde sürmektedir. Türkiye’de “*Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*” ile başlayan performans değerlendirmeye dayalı, şeffaf ve etkili bir performans denetim sisteminin uygulamaya geçilmesine yönelik hedefler “*Dokuzuncu Kalkınma Planı*”nda da (2007-2013) yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bu konuda 2000’li yıllardan itibaren “*Teftişte Performans Değerlendirme Modelinin Geliştirilmesi*”ni çalışma konusu olarak sürdürmektedir (Akşit, 2006).

Performans değerlendirmesi gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki ‘‘açıklığı’’ belirlemeye yarayan bir suretir. Performans değerlendirmesinden elde edilen geri bildirim; kişinin eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak ve terfi edecek çalışanın belirlenmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca orgtte insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak da mümkün olabilecektir (Yüksel, 2007, s.180).

Performans, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak tanımlanabilir. Bireyin ortaya koyduğu performansın düzeyini sahip olduğu özellikler, bilgi ve becerisi belirler. Ayrıca performans bireyin yüksek başarı güdüsüne sahip olması ile de yakından ilgilidir. Her geçen gün sürekli değişen Şartlar bireyin niteliklerinin de geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanan birey, hem gelişmelere daha hızlı uyum sağlayacak, hem de daha yüksek bir performans düzeyine sahip olacaktır. İnsan doğası gereği yaptıklarının başkaları tarafından görülüp takdir edilmesini ve beğenilmesini ister. İş yaşamında da insanlar performanslarıyla ilgili bilgi almak ve iyi yaptıkları işlerle ilgili bilgi almak ve takdir edilmek ister. Objektif kriterlere dayalı bir performans değerlendirme sistemi insan kaynağının bu ihtiyaını karşılar (İzgören, 2010, s. 101).

Performans değerlendirmesi, orgtn başarısını en çok besleyecek araçlardan biridir. Adil, özenli, doğru sonuç veren bir performans değerlendirme sistemi, verimliliğe olumlu etki edecek bir faktördür. Sadece kişinin çalışıp çalışmadığını anlamak ve ücret artış oranını belirlemek için değil, kişinin neleri rahatlıkla ve daha başarılı ortaya koyduğunu görmek, zorlandığı ve tkezlediği konuları ortaya çıkarmak, gösterdiği gelişmeleri, varsa gerilediği alanları fark etmek amacıyla yapılan, hem orgt hem de çalışan açısından yaşamsal değerde bir araçtır. Performans değerlendirmenin amacı puan vermek değil, kişiye ve orgte somut bilgi sağlamaktır (Eldem, 2003, s.167).

İnsan kaynaklarının verimliliği çalışanların performansları ölçülerek izlenebilir. Bu ölçümlerin sağlıklı olarak yapabilmek için performans değerlendirme uygulamalarının sistemli ve düzenli olarak gerçekleştirilmesi gereklidir. Performans değerlendirme, çalışanı iyileştirmeye, onun orgte uyumunu en st düzeye çıkarmaya yönelik önemli bir çalışmadır. İş yaşamında, çalışanlar arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi çalışanı değerlendirmenin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca periyodik değerlendirmeler bir çalışanın ne kadar ilerleme gösterdiğini, ne kadarının takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini de gösterir (Szen, 2007, s.7).

Yüksel (2007) performans değerlendirmenin başlıca amaçları Şu Şekilde sıralamıştır:

- Aylık belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüt almak
- Yöneticinin, emri altında çalışanları tanımaya yardımcı olmak
- Çalışanların kendi eksik yönlerini değerlendirmelerine yardımcı olmak
- Örgütün eğitim programlarının hazırlanmasına ışık tutmak

Performans değerlendirmesinin önemli bir diğer amacı ise çalışan güdülenmesini sağlamaktır. Performans değerlendirmesi, çalışanlara kendi gelişme arzularının yönünü ve düzeyini yöneticilere anlatma ve tanıtmaya fırsatı verir. Yöneticiler de bu isteklerde daha yetenekli ve başarılı çalışan yetiştirilmesi için hangi güdüleme araçlarından yararlanabileceklerini öğrenmiş olurlar (Yüksel, 2007, s.181).

Performans değerlendirme süreci genel olarak; performans kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme sıklığının belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitimi, yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi ve değerlendirenleri belirleme aşamalarından oluşmaktadır (Süzen, 2007, s. 14).

Değerlendirmeye önem veren çalışanlar, değerlendirme iyi yapılmadığında eşitlik ve beklenti teorilerinde ileri sürüldüğü gibi moral kaybına uğramakta, verimlilik düşmekte ve işten ayrılmalar artmaktadır. Performans değerlendirmesinin örgütteki insan kaynağı üzerinde olumlu yönden etkili olabilmesi ya da bir sorun haline dönüşmesi dört önemli etkene bağlıdır:

Ne Değerlendirilecek? Değerlendirmede neyin değerlendirileceği tartışmalı bir konudur. Çünkü başarı bir işin üstesinden gelmek demek ise, bu başarının önceden belirlenmiş ölçütlere göre amaca ulaşma derecesini ölçmek ve bu ölçüm sonuçlarını geçmişte alınan sonuçlar ya da diğer çalışanların başarısına göre değerlendirmek gerekmektedir. Neyin ölçüleceği konusu, performans değerlendirmesinde esas alınacak ölçütlerin neler olduğunu belirlemeyi içerir. Başarı ölçütleri olarak işin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkalarıyla geçinme derecesi gibi çeşitli ölçütler ele alınabilir. Ölçütleri belirlemede önemli nokta bireyin kişiliğini değil başarısını ölçmeyi mümkün kılmasıdır. Bu nedenle de başarı ölçütleri doğrudan doğruya işe ilişkin olmalıdır. Başarı standartları uygulanabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Başarı ölçütlerinin işle ilgililik, yansızlık, örgütün amacına dönüklük ve pratiklik özelliklerini sağlayabilmek için başarı değerlendirmesinde birden fazla ölçütün bir arada kullanılmasında yarar görülmektedir (Yüksel, 2007, s.182).

Değerlendirme Ne Zaman Yapılacak? Değerlendirmeler genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Birkaç kez yapıldığı da görülmektedir. Sabit dönemler yerine bireyin işe alınması, ya da terfi etmesinin yıldönümü gibi, bireylere göre farklı dönemlerde değerlendirme

yapılması da mümkündür. Zaman aralıklarını belirlemede dikkat edilmesi gereken nokta performans değerlendirmesinin sağlayacağı geri bildirimden yararlanabilmektir. Örneğin, hata yapan bir çalışanın hatası başarı değerlendirilmesiyle erken tespit edilirse, hatayı pekiştirmesi ve başarısız sonuca gitmesi önlenmiş olur (Yüksel, 2007, s.183).

Değerlendirme süreci çalışan açısından süreklilik göstermektedir. Öncelikle işe alınma aşamasında bir değerlendirme ile karşı karşıya kalan kişi örgütsel yaşamı boyunca belirli amaçlar için belirli aralıklarla değerlendirilir. İşe kabul aşamasında birey sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekleriyle örgütün gelecekte kendisinden bekleyeceği özellikler açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirmeleri ise bireyin iş başında gösterdiği performansı ile ilgilidir. Bu yolla bireyin o andaki mevcut durumu gelişimi ve gelecekteki konumu belirlenir (Süzen, 2007, s.8).

Değerlendirmeyi Kim Yapacak? Değerlendirmeyi çalışanın ilk amiri, ilk amiri ile ikinci ve üçüncü amirleri, iş arkadaşları, astları, dışarıdan gelen bir uzman veya kendisi yapabilir. İlk amirin çalışanı daha yakından tanıyabileceği ve başarısını daha iyi değerlendirebileceği düşünülmektedir. Uygulamada da çoğunlukla değerlendirmelerin ilk amir tarafından yapıldığı görülmektedir. Ancak tarafsız bir değerlendirme sağlamak için ikinci ve üçüncü amirlerin de katıldığı değerlendirmeler yapılmalıdır. Çalışanın, iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi durumunda, bireyler arasında karşılıklı güvenin kurulmuş olması ve aralarında parasal ödemeler ve yükselme açısından rekabet olmaması gerekir. Değerlendirmenin dışarıdan gelen bir personel uzmanı tarafından yapılması yöntemi pahalı olduğundan yalnızca çok önemli pozisyonlar için uygulanmaktadır. Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi yanlı olabileceği endişesi ile eleştirilmektedir. Ancak araştırmalar, çalışanların kendilerini eğitim için değerlendirmeleri durumunda, kendileri hakkında objektif değerlendirme yaptıklarını ve elde edilen sonuçların diğer değerlendirme sistemleriyle elde edilenlerle aynı olduğunu göstermektedir. Buna karşılık kendi kendini değerlendirme, birey hakkında rapor yazma ya da aylık, ücret gibi ödemeler için kullanılacaksa değerlendirme her zaman gerçekleri yansıtmayabilir (Yüksel, 2007, s.183).

Özellikten, kişisel bakıştan kaçabilmek için, çalışanla birlikte onun performansını görebilecek şekilde birlikte olan herkesin bu değerlendirme sürecine katılması gerekir. Bir kişiye sadece amiri değil, onunla birlikte çalışan aynı düzeydeki çalışma arkadaşları, astları, müşterileri, olabildiğince çok farklı kol değerlendirmeli ve bu değerlendirmenin sonuçları, performans değerlendirme eğitimi almış bir üst amir tarafından ya da bu konuda gerçekten ehliyetli bir kişi tarafından, çalışanın da görüşü alınarak çalışana verilmelidir (Eldem, 2003, s.176).

Yönetim bilimcileri iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmenin üstler tarafından yapılanlardan daha geçerli olduğunu ileri sürmektedirler. Bu nedenle öğretmenlerin bizzat meslektaşları tarafından değerlendirilmeleri sağlanmalıdır (Türkmen, 2008, s.73).

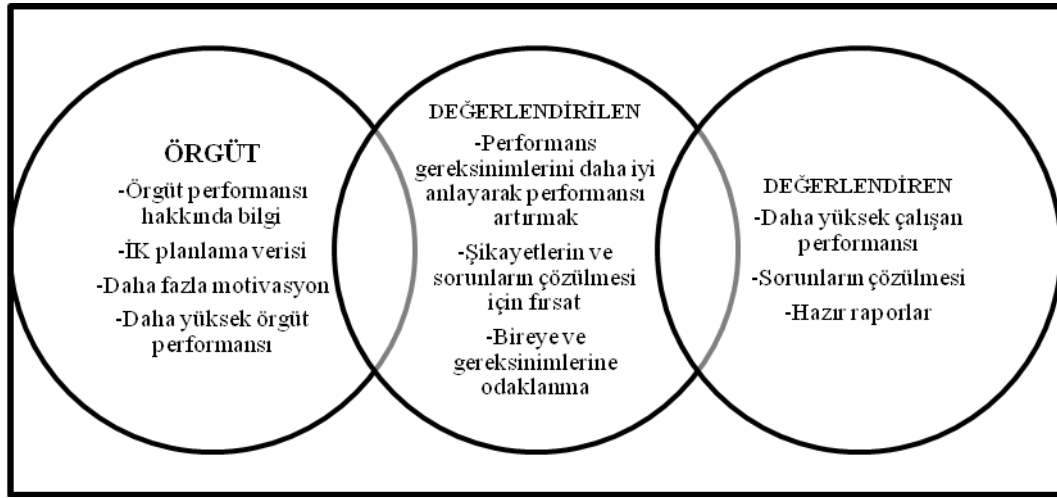
Değerlendirmede Hangi Teknik Kullanılacak? Performans değerlendirmesinde dikkat edilecek nokta değerlendirmenin yansız, doğru ve nesnel olması ve başarı üzerinde yoğunlaşmasıdır. Değerlendirme sonuçları ilgiliye açıkça aktarılmalıdır. Böylece birey değerlendirmenin sağladığı geri bildirimden yararlanır, güçlü ve eksik yanlarını öğrenir. Geleneksel görüşe göre ast-üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin yıpranmaması açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da açıklığın çalışan moralinin yükseltilmesine ve örgüt amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmaktadır (Yüksel, 2007, s.185).

Ülkemizde insan kaynakları birimi kurmuş örgütlerin büyük çoğunluğunda performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Çoklukla puanlamayla yani iş tanımının gerektirdiği görevler ve bunlarla ilgili becerilere rakamlar verilerek yapılmaktadır. Süreç ne kadar uzayacak olursa olsun ya da örgütün nüfusu işi ne kadar zorlaştırırsa zorlaştırsın, eğer bir kişinin performansı değerlendiriliyorsa tüm yönleriyle değerlendirilmelidir. Astlarının, takım arkadaşlarının, vb. çalışanın hakkında neler düşündüğü, en az amirin görüşleri kadar önemlidir. Kişiler kendileri dahil, onlara değecek tüm noktalar tarafından değerlendirilmeli ve bu değerlendirmelerin çok somut sonuçlarının olması, bu işin hakkıyla yapılması için şarttır. Kişiye verilecek tüm değerlendirmeler için yıl boyunca kayıt tutulmalıdır. Üst amir, vermek istediği bütün mesajları, eksik, gelişmeye açık ya da çok iyi bulduğu yanları somut örnekleriyle kişiye verecek şekilde hazırlamalıdır. Bu iş, performans değerlendirme sürecinden hemen önce bir iki günde yapılabilecek bir çalışma değildir (Eldem, 2003, s.168-175).

Dessler (2000) “Niçin performans değerlendirme?” sorusuna şu yanıtları vermiştir:

- Terfi ya da ücret artışının yapılması için bilgi sağlar.
- Yöneticilere ve çalışanlara, işle ilişkili davranışlarını gözden geçirme olanağı sağlar. Her iki tarafa da değerlendirme sonucu, ortaya çıkan eksiklik ve hataların düzeltilmesini sağlayacak bir planlama yapılması ya da doğru yapılan işlerin desteklenmesi olanağını ortaya koyar.
- Örgütün kariyer planlama sürecinin de bir parçasıdır. Bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin ışığında kariyer planlaması yapılması değerlendirme sonuçları ile olası olur.
- Örgütün performansının geliştirilmesi ve daha iyi yönetimin sağlanmasına yardımcı olur. (Aktaran Süzen, 2007, s.11)

Gillen'e göre (1997) performans değerlendirmenin örgüt, değerlendiren ve değerlendirilen açısından yararlarını şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Kaynak: Süzen, A. Z., *İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007, s.13

Şekilden de görüldüğü üzere performans değerlendirmenin yapılması örgüt, değerlendiren ve değerlendirilen önemli katkılar sağlamaktadır.

Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlarda da eğitim, devletin gözetimi ve denetimi altında yürütülür. Okulda denetim ve değerlendirmeler okulun amaçlarına ulaşma derecesi hakkında yargıya varmak üzere yapılır. Bu nedenle, denetim ve değerlendirme, çalışan insanların okulun amaçlarına ulaşmalarındaki katkı derecelerinin, bu katkıyı sağlayacak yeterliliklerinin belirlenmesi sürecidir. Okulda öğrenci davranışını değiştirme veya yeni davranışlar kazandırmada, öğrencileri yetiştirmede en önemli unsur öğretmendir. Öğretmen yeterliliklerinin değerlendirilmesi planlı gözlemlerle okul teftişi şeklinde yapılır. Ders teftişi ile öğretmenin kendi alanındaki yetişmişliği, çalışması, uyguladığı yöntemler, bunları uygulamadaki yeterliliği, öğrencileri yetiştirmedeki başarısı değerlendirilir (Sönmez vd., 2000, s.184).

Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimde kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri ve değerlerdeki değişimleri hemen kolayca gözlemleyebilmek de mümkün olmamaktadır. Aynı

şekilde kolayca gözlemlenemeyen bilgi, beceri ve davranışların ne ölçüde kazandırıldığını ölçmek ve değerlendirmek de zorlaşmaktadır (Erdoğan, 2010, s.60).

Öğretmenlerin seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşılık, hepsinin aynı performansı göstermesi beklenemez. Bireylerin yetenekleri, işe ilgi ve uyumları farklılık gösterir. Eğitim ve geliştirme sürecinde, sürecin işleyişini kontrol edebilmek ve gelişme sağlamak için denetime gerek vardır. Denetimin amacı performansı ölçebilmektir. Ancak performansı ölçebilmek için öğretmenden beklenen görev ve sorumlulukların önceden belirlenmesi ve bunların öğretmen tarafından da bilinmesi gereklidir. Performans değerlendirme yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılmamalıdır. Değerlendirme sonuçları öğretmenlere uygun bir dille anlatılmalıdır. Değerlendirmede amaç daha çok danışmanlık yapmak ve öğretmenin yetersiz yanlarını nasıl geliştireceği hakkında bilgi vermek olmalıdır (Akşit, 2006).

Eğitimin temel taşı olarak görülen öğretmenin niteliği, eğitimin niteliğini doğrudan etkileyen etkenlerin başında gelmektedir. Nitelikli bir öğretmen ülke gereksinimleri ve toplum beklentileri yönündeki davranışları daha etkin biçimde yerine getirebilir. Bu nedenle öğretmenin performansının belirlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Düzenli ve planlı yapılan değerlendirmeler, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, öğretmenlerin kendilerini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından önemlidir. Bu durum öğretmenin performansını olumlu yönde etkiler. Performans değerlendirme süreci genellikle çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin gerginleştiği bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, öğretmenlerin özgüvenlerinin sarsılmasına, işte motivasyonun düşmesine ve diğer işlevlerin de olumsuz etkilenmesine neden olur. Performans değerlendirme sürecinin amacı öğretmenlerin suçlanması ve yetersizliklerinin tespit edilmesi değil, öğretimle ilgili gözlenen sorunların tanımlanması, çözüm önerilerinin getirilmesi, okulda örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak kişileri ortaya çıkarmak olmalıdır (Akyol, 2008; Türkmen, 2008, s.72). Bu bakımdan performans değerlendirmede asıl yapılması gereken öğretmeni doğru bir şey yaparken yakalamak ve ödüllendirmek olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme sonuç değil, süreç odaklı olmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları okulun etkililiği ve gelişimi için bir veri olarak ele alınmalıdır (Meşeci, 2007).

Öğretmenlerin nasıl bir performans gösterdiğini bilmek okul yöneticisinin en doğal hakkıdır. Aynı şekilde öğretmen de yöneticisinin kendi performansını nasıl gördüğünü ve kendisi ile ilgili ne gibi planları olduğunu bilmek hakkına sahiptir. Ancak performans değerlendirme konusu hem öğretmen hem de yöneticiler için sıkıntı verici bir süreçtir. Pek çok araştırma göstermiştir

ki eleştirinin etkisi olumsuzdur ve yarattığı savunma duygusu performansı düşürmektedir. Performanstan çok, kişilik üzerinde yoğunlaşma eğilimi gibi yöntemler çoğu kez değerlendirmenin yararlarının önünde engel yaratmaktadır. İyi bir değerlendirme; iyi yapılmış işin fark edilmesi, yapıcı eleştiri, yetiştirme-yönlendirme, birlikte çözüm getirme ve gelecek gelişmelerin planlamasından oluşmalıdır (Aydın, S., 2007, s.101).

Performans değerlendirme, öğretmenin üzerinde var olan baskılara bir yenisini daha eklememelidir. Performans değerlendirmenin amacı, öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayarak, öğrencilerin öğrenme olanaklarını zenginleştirmek ve artırmaktır. Böylece hem örgütsel hem de bireysel gelişim sağlanabilir. Performans değerlendirme sonunda verilecek geri bildirim, öğretmene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların örgüt için önemli olduğu mesajını içermektedir (Türkmen, 2008, 72).

Öğretmenler değerlendirme kozları ellerinde olan yöneticilerle çatışmaya girmekten çekinirler; çünkü gereksinimleri için ayak direyerek onları kızdırmanın bir üst dereceye çıkmak için iyi sicil alamamak, sözleşmesinin yenilenmemesi, referans alamaması gibi büyük tehlikeler içerdiğini bilir. Sonuçta kırılır, içine kapanır, düşmanlık besler ya da istifa eder. Öğretmenler, layık oldukları atmosferde çalışmak için haklarını aramalıdır. Bunu elde etmek için yöneticileriyle yüzleşmeyi göze almalıdır (Gordon, 2004, s.257).

Öğretmenlerin performans düzeylerinin artırılmasında, okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki yeterlilik düzeyi oldukça önemlidir. Hiç kimse öğretmenlik becerileriyle doğmaz. Bu becerileri belirli bir eğitim - öğretim sürecinden sonra elde eder. Eğer bir öğretmen işini iyi yapamıyorsa, büyük bir olasılıkla işin nasıl yapılacağını bilmiyordur. Bu öğretmenin mesleki rehberliğe ve yardıma ihtiyacı vardır. Okul yöneticisi bu ihtiyacın üzerine odaklaşmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin performanslarını artırmak kadar, bu performansı değerlendirme konusunda da bilgi ve beceri sahibi olmalıdır. Okulun amaç ve hedeflerine uygun performans değerlendirme stratejileri bulunmalıdır. Performansın değerlendirmesi sonucunda öğretmenleri teşvik etmek amacıyla ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır (Cemaloğlu, 2002).

İzgören'in de (2010, s.93) belirttiği gibi yapılan tüm araştırmalar, performansı düzenli olarak değerlendirilen bireylerin, değerlendirilmeyenlere göre daha mutlu ve verimli çalıştığını göstermektedir. Çünkü iş hayatında insanlar bir süre sonra sadece ürettikleri işlerin değerli sonuçlarına ulaşmak istemektedirler.

1.5.3. ÜCRET YÖNETİMİ

Ekonomi alanında ücret, “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset alanında “çalışanın geçim aracı”, iş hukukunda “çalışanın düşünsel ve bedensel çalışmaları karşılığı elde ettiklerinin toplamı” ve gelir vergisi kanununa göre “üretim maliyetinin hesaplanmasında ve örgüt kar veya zararının ortaya konulmasında etkileyici bir üretim faktörü olan emeğe ödenen bedel” dir. Ücretleme ise doğrudan veya dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtılmasını sağlamak amacıyla çalışanların katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Budak vd., 2004, s.344).

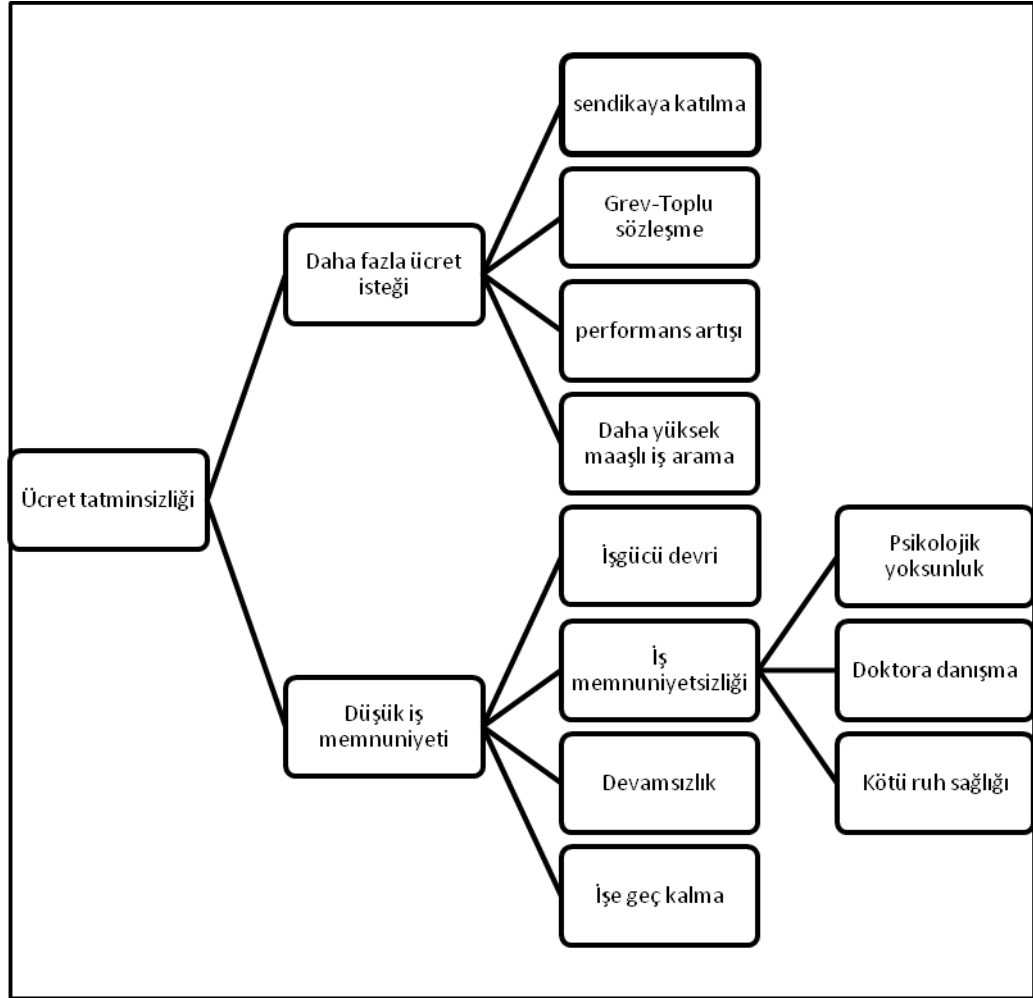
Ücret yönetimi, etkili insan kaynakları yönetimi için yaşamsal öneme sahiptir. Çalışanların aldığı ücret çoğunlukla çalışmasının ana nedenidir. İnsanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu olan ve zorunlu olmayan ürün ve hizmetleri elde etme aracı olarak ücretin ekonomik önemi fazladır. Ücretin önemi ve anlamı, aynı zamanda psikolojik de olabilir. Ücret ve diğer ödemeler, bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar. Ücret geliri aynı zamanda çalışanların performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme gösterdiklerini de ölçmenin bir aracıdır. Beklenti kuramına göre, bireyler daha büyük bir çabanın daha fazla gelir sağladığını görürlerse, ücret gelirlerini artırmak için daha çok performans gösterirler (Bingöl, 2003, s. 312-314).

Her çalışan çalıştığı örgüte yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belli katkılarda (üretimde) bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. Çalışanın bağlılığını ve daha çok çalışarak örgüte daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için örgütün adil ve yüksek ücretler vermesi gerekir. Ücret, çalışanları işe çekmede, güdülemede ve elde tutmada önemli faktörlerden biridir (Budak vd., 2004, s.343).

Çalışanlarda mevcut olan beceriler ve bu becerilerin maddi karşılığı ülkelerin küresel pazarda nasıl davranacağını belirler. Hizmet ve üretim sistemleri çok daha karmaşık olduğundan yüksek seviyede eğitim almış kişilere ihtiyaç duyarlar. Beceri sahibi çalışanları cezp etmek ve muhafaza etmek için örgütlerin güçlü ekonomik teşvikler sunması önemlidir (OECD, 2012).

Ücret düzeyi, örgütün maliyetleri açısından örgüte aşırı yük ve sorun olmayacak bir miktar olmalıdır. Ücret yönetimi, işveren ve örgüt açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulmaktadır. İyi işlemeyen ücret sistemi ya çalışanları küstürerek devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olacak ya da örgütün maliyetlerini artırarak zarar etmesine yol açacaktır (Yüksel, 2007, s. 212).

Lawler (1971)'a göre ücret tatminsizliğinin sonuçları tablo 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları

Kaynak: Byars, L.L., Rue, L. W., *Human Resource Management*, New York: Irwin, 2004, s.280

Şekilden de görüldüğü üzere iyi düzenlenmemiş bir ücret politikası ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Ücret, örgütte kime ne kadar değer verildiğini göstermektedir. Ücretin ölçüsü, örgütün iç hiyerarşisindeki statüyü de göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, ücret uygulamalarıyla verilen mesajların amacına uygun düşmesini sağlamak durumundadır. Her birey ücretini meslektaşınıninkiyle karşılaştırır ve çoğu hak ettiğinden az aldığını düşünür. Ücret konusunda uyuşmazlıkların azaltılmasına yönelmiş bir insan kaynakları yönetimi için dört görev alanı belirlenmiştir (Aydın, S., 2007, s.103):

- Çalışanların örgüte bağlılığını ve performansını artıracak ücret modelleri geliştirmek

- Dengeli, adil, güvenli, güdüleyici olarak günün ve çevrenin koşullarına uygun ödeme modelleri tasarlamak, uygulamak ve geliştirmek
- Ücret kurallarını herkes tarafından anlaşılır bir biçimde düzenlemek ve tanımlamak
- Ücretleri zamanında ve eksiksiz ödemek

Ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli yöntemlerden biri, iş değerlemesinin yapılmasıdır. İş değerlemesine iş tanımlamasıyla başlanmaktadır. Çalışma şartları, iş için gerekli olan teknik bilgi ve beceri düzeyi gibi diğer pek çok faktör de iş değerlemesine dahil edilmektedir (Aydın, S., 2007, s.103). İş değerlemesi, işlerin birbiriyle karşılaştırılarak nisbi önemlerine göre sıralanmasıdır. İş değerlemesi eşitsizliği ve keyfi ödeme yapısını ortadan kaldırır (Yüksel, 2007, s.213).

Çalışma yaşamında ücretler kadar sosyal yardımlar ve hizmetler (sosyal haklar) de büyük önem taşımaktadır. Sosyal yardımlar ve hizmetler çalışanların motivasyon verimliliğini, ücretler kadar etkilemektedir. Sağlanan sosyal yardım ve hizmetler, örgütlere, içinde yer aldıkları endüstri dallarına ve ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Örnek verilecek olursa; ikramiye, tatil, hastalık izni, doğum izni, dinlenme molaları, sportif olanaklar, otopark, servisler, kreş gibi sosyal yardım ve hizmetleri sıralayabiliriz. Bu anlamda Türkiye’de kamu kesiminde çalışanlara sağlanan sosyal yardım ve hizmetler 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile ve bu kanuna bağlı olarak hazırlanan yönetmeliklerde belirtilmektedir (Can vd., 2009, s. 352- 355).

Çalışanlara yetenek, eğitim ve deneyimlerine uygun, farklılaştırılmış ödeme yapılması gereklidir. Göreli ya da farklılaştırılmış ödemeler konusu, eşit işe eşit ödeme kavramına dayandırılmaktadır. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı para değildir. Birey, ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden ücret kendisi için çok önemli olmaktadır. Ücret birey açısından şu konularda önem kazanır (Yüksel, 2007, s. 213-220):

Güdüleri Tatmin: Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Geri Bildirim: Ücret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

Harcama: Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri, temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret, bireysel refah olarak algılanmaktadır. Ayrıca bireyin ücret hakkındaki düşünceleri zamanla da değişebilir. İşe yeni başlayan bir genç için ücret satın alma gücü anlamında iken, zamanla işinde tecrübe kazandıkça örgüt içindeki yerini belirleme açısından bir geri bildirim teşkil eder.

Eldem'e göre (2003), örgüt çalışanına asgari yaşam standardı sağlayamıyorsa varlığını sürdürmemelidir. Tüm haftasını işine veren bir kişi barınma, sağlıklı beslenme, sağlık, eğitim ve asgari eğlence (haftada bir sinema, tiyatro gibi bir etkinliğe gitme) masraflarını kayıtsız şartsız sağlayabilmelidir. Türkiye'de aynı işi yapan ve aynı yetkinlikte iş yapan çalışanlar ne kazanıyorsa, herhangi bir örgütün verdiği ücrette onunla tutarlı olmalıdır. Ayrıca ücret artışları ücret yönetiminin bir başka parçasıdır. Çalışanın ücretinin alım gücünü sabit tutmak gerekir. Eğer örgütlerin titizlikle hazırlanmış bir ücret yönetimi sistemi varsa, gizliye saklıya yer yok demektir. Yani verilen hiçbir ücretin şaşırtıcı veya birilerini üzücü tarafı olmayacaktır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, ücret açısından ele alındığında ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi birçok ihtiyaca cevap verdiği görülebilir. Herzberg'in ikili etmen kuramına göre işin getirileri iki gruba ayrılır. Hijyenik (dış) etmenler, örgütün çalışma koşulları, iş arkadaşları gibi çevresel etmenlerdir. Güdüleyici (iç) etmenler ise bağımsızlık, denetim, rekabet gibi işin içeriğinden doğan etmenlerdir. Herzberg'e göre ödemeler, çalışanlar tarafından bir hijyenik etmen olarak görülmektedir. Yani bu etmenler kötü yönetildiklerinde tatminsizliği artırıp, iyi yönetildiklerinde tatminsizliği önleyebilir. Çalışan başarısı ile ücret ilişkisi sağlandığında ücret, başarı için güdüleme aracı olabilir. Tatmin ile çalışan davranışları incelendiğinde, işgücü devrinin büyük ölçüde işten duyulan tatmine, tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. İyi bir teşvikli ücret sisteminin çalışanın içsel güdülenmesini güçlendirdiği ileri sürülmektedir. Beklenti kuramına göre birey davranışının belirli çıktıları sağlayacağına ve bu çıktıların cazip olacağına inandığında, bireyin istenilen davranışta bulunma güdüsü çok yüksek olmaktadır. Eşitlik kuramı, çalışanın işe kattığı girdilerle (eğitim, deneyim, çaba, kıdem), elde ettiği çıktılar (ücret, terfi) kendi işine denk gördüğü işlerde diğer çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırıldığında, eşitlik duygusu elde etmesi durumunda ücret eşitliğinin ve tatmininin var olduğu söylenebilir (Yüksel, 2007, s.221).

İnsan kaynakları yönetimi birimi tarafından öğretmenlerin ücret düzeyini belirleyen etmenler, objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Öğretmenler hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıdığını veya okulda hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidir. Ödüller, yüksek performanslı öğretmenlere teşekkür mesajı vermenin iyi bir şeklidir. Ödüller öğretmene kendisine değer verildiği ve yaptığı işin takdir edildiği mesajını verir. Okulda öğretmenlerin güdülenmesi için işe koşulan ödül sistemi öğretmenlerin performansının artmasına yardımcı olur. Bu ödüller maaş ve ikramiye şeklinde olabilir. Özel okullarda okul yönetimleri kendi bünyelerinde farklı politikalar uygulayarak öğretmenlerin memnuniyet ve performanslarını artırma imkanına sahiptirler. Bir okulda öğretmenler okulun yararına yönelik

bir çalışma yaptıklarında, bunun sonucunun kendilerini de olumlu etkileyeceğini biliyorlarsa bu anlamda uygulanan politikalar iyi yapılandırılmış demektir (Akyol, 2008).

Şimşek'e göre (2002) ödül, ikramiye ve teşvik sisteminin objektif kriterler gözetilmeden olağanüstü başarıya bağlı bulunması ve sıkça kullanılan bir yöntem olmaması çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. "Ne kadar çalışırsam çalışayım karşılığını görmüyorum" düşüncesi çalışanları durağanlığa sevk etmekte, verimlilik ve etkinliği düşürmektedir (Şimşek'ten aktaran Ekinci, 2008).

Farklı bir bakış açısı olarak William'ın "Öğretmen Kalitesi ve PİSA" adlı çalışmasına göre, başarıyı artırmak amacıyla başarılı öğretmenler için ikramiye - ödül sisteminin getirilmesinin bir faydası bulunmamaktadır. Çünkü ikramiye adil bir şekilde dağıtılmadığında tam tersi sonuçlara yol açıp öğretmenin motivasyonunu yok edebilmektedir. Bunun yerine öğretmenin sorumluluklarını artırmak, kişisel gelişmesini desteklemek, liderlik özelliklerini kazanmasını sağlamak "para vermektan" daha başarılı bir yöntem olabilmektedir.¹³

Özel okullarda öğretmenlerin ücretlerinin ödenmesiyle ilgili bazı sorunlar bildirilmektedir. Özellikle yeni mezun ve deneyimi olmayan öğretmenler, asgari ücret ve altında ücretlerle, hatta bazı durumlarda stajyerliklerinin başlatılması amacıyla ücret almadan dahi çalıştırılmaktadırlar. Ücretlerle ilgili bir başka sorun ücretlerin zamanında ödenmemesidir. Çalışma koşullarının son derece olumsuz olması, bazen dönem ortasında öğretmenlerin iş bırakmasına neden olmaktadır.

14

1.5.4. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Özel okul öğretmenlerinin özlük hakları ile ilgili olarak, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununun 9. Maddesinin 1. fıkrasında "kurumlarda çalışan yönetici, öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticiler ile kurucu veya kurucu temsilcisi arasında yapılacak iş sözleşmesi, en az bir takvim yılı süreli olmak üzere yönetmelikle belirtilen esaslara göre yazılı olarak yapılır. Mazeretleri nedeniyle kurumdan ayrılan öğretmen ve öğreticilerin yerine alınacak olanlar ile devredilen kurumların yönetici, öğretmen ve öğreticileri ile bir yıldan daha az bir süre için de iş sözleşmesi yapılabilir" denilmektedir. 2. fıkrasında "okullarda yöneticilik ve eğitim-öğretim hizmeti yapanlara, kıdemlerine göre (emekliler hariç) dengi resmi okullarda ödenen aylık ile

¹³ Başarı İçin Öğretmeni İşten Atma, Değiştirme, Geliştir. (2013, Şubat 9) *Habertürk*. s. 22

¹⁴ Semiz, D. (2010). *Özel Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Sorunları ve Talepleri*. Erişim Tarihi: 5 Şubat 2012. http://www.egitimekrani.com/artikel.php?artikel_id=239

sosyal yardım kapsamındaki ek ödeme tutarlarından az ücret verilemez” denilmektedir. Aynı maddenin 3. ve 4. Fıkralarında “sosyal yardım kapsamındaki ek ödemeler, bütçe kanunlarıyla resmi okul öğretmen ve personeline sağlanan haklara denk olarak okul öğretmenlerine ve personeline de ödenir. Sosyal yardım kapsamındaki ek ödemelerden gelir vergisi kesilmez.” ve “kurumlardaki ek ders ücreti miktarı, resmi okullar için tespit edilen miktardan az olamaz. Ancak, 8 inci madde uyarınca resmi okul ve kurumlardan ücretli olarak görevlendirilenlere verilecek ek ders ücreti miktarı, resmi okullar için tespit edilen ek ders ücretinin iki katını geçemez.” denilmektedir.

5580 sayılı kanununun 9. maddesinin 5. Fıkrasına göre “kurumlarda görev yapan yönetici, öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticiler, bu Kanun hükümleri saklı kalmak üzere;

- a) Sosyal güvenlik ve özlük hakları yönünden; 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu,
- b) Yetki, sorumluluk, ödül ve cezalar ile bunların uygulanması bakımından; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1702 sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun, 4357 sayılı Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler İçin Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimaî Yardım Sandığı ile Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun ile 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, hükümlerine tâbidir.

Ayrıca 625 sayılı yasanın 32. Maddesinde yer alan, özel öğretim kurumlarında grev yapılamaz, bu kurumlarda çalışan öğretmenler, sendika kuramazlar ve sendikalara üye olamazlar hükmüne 5580 sayılı yasada yer verilmemiştir. Böylelikle özel öğretim kurumlarında da grev yapılabilecek, bu kurumlarda çalışan öğretmenler de sendika kurabilecek ya da sendikalara üye olabileceklerdir (Taşkın, 2010).

1.5.4.1. Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

Örgütler başarıya çalışanlarının verimliliği ve yüksek performans göstermesiyle ulaşır. İnsanların verimliliklerinin iyileştirilmesini sağlamak için çalışmalarını sürdürdükleri ortamın kalitesini artırmak gerekir. İnsanların çalışma ortamının kalitesini artırmak, insan kaynakları yönetiminin öncelikli görevlerinden biridir. Bu çerçevede çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını tanımak, bunları karşılamaya çalışmak, güvenli bir iş ortamı sağlamak, çalışanların yorgunluk ve bıkkınlık duymalarını önleyecek şekilde işi zenginleştirme yoluna gitmek, onların katılımını

ve iş tatminini sağlamak çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme yollarından bazılarıdır (Bingöl, 2003, s.15).

Örgütler yalnızca soğuk birer para makinesi olarak görülmemeli, içinde çalışan insanlara, insani değerlerle yaşamalarını sağlayacak bir ortam olarak ele alınmalıdır. Bu bakımdan çalışan güvenliği ve sağlığı, işe ilişkin kaza, ölüm ve sağlık sorunlarını en aza indirmeye çalışma faaliyetleridir (Yüksel, 2007, s.31).

Çalışma ortamında işin devam ettirilmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalara iş güvenliği denir. İş güvenliği çalışanların iş kazalarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmalarını önlemeye yönelik faaliyetler dizisidir (Bingöl, 2003, s.455). İşçi sağlığı ise bütün mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, ruhsal ve bedensel olarak en üst düzeyde tutmak, çalışma koşullarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve çalışanın birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır. İş güvenliğinin amacı (MEB, 2011);

- Çalışanlara en yüksek sağlıklı ortam sunmak,
- Çalışma koşullarının olumsuz etkilerinden onları korumak,
- İş ve işçi arasında mümkün olan en iyi uyumu sağlamak,
- İşyerlerindeki riskleri tamamen ortadan kaldırmak ya da zararları en aza indirebilmek,
- Oluşabilecek maddi ve manevi zararları ortadan kaldırmak,
- Çalışma verimini artırmak olarak sıralanabilir.

Çağdaş toplumlarda bir işverenden çalışanların sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları sağlaması beklenir. Bu beklenti, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan hem de verimliliği artırma gayesinden kaynaklanır. Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, onların çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içerir. Bu konu, en temel hak olan yaşama hakkı ile doğrudan ilişkilidir. Çalışan sağlığında amaç, iş kazası ve meslek hastalığına maruz kalmamak, çalışırken yorgunluktan korunmak ve erken yaşlanmaktan, yüksek nitelikte yaşam deyimiyle ifade edilen bir yaşam düzeyi sağlamaya kadar uzanır (Bingöl, 2003, s.454-455).

İşverenler, işyerlerinde, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını sağlamak amacıyla; iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini belirlemek, almak, uygulanmasını izlemek, denetlemek ve geliştirmek, iş kazası ve meslek hastalıklarını önlemek, işçilere ilkyardım ve acil müdahale ile önleyici ve

koruyucu sağlık ve güvenlik hizmetlerini vermekle yükümlüdür.¹⁵ Bu bakımdan Süzen'in de belirttiği gibi (2007) örgütlerdeki insan kaynakları birimi, çalışma ortamının güvenilir ve sağlıklı olmasını sağlamalı, çalışanların iş ortamında kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak düzenlemelere gitmeli ve sürekli gözden geçirmelidir. Ayrıca çalışanların sağlık, sigorta ve emeklilik ile ilgili görevleri de etkili bir şekilde yürütülmelidir.

Okullar birer iş çevresi olarak bazı beklentiler üretirler. Bu beklentiler günümüzde giderek değişmektedir. Öğretmen ve öğrenciler artık kendi özelliklerine göre okulların inşa edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Okulların işi kolaylaştıracak bir nitelikte tasarlanması öğretmen ve öğrencilerin istekleri olarak belirlemektedir. Okullara ve dersliklere bakıldığında bunların pek de işlevsel biçimde tasarlanmadığı dikkati çekmektedir. Ergonomi her nerede olursa olsun, çalışma ortamını insanlara uyarılama yoludur. Böyle bir disiplin alanındaki araştırmaların bulgularından ve uygulama sonuçlarından yararlanmak yerine hala okulları aynı biçimde inşa etmenin bir yararı yoktur. Çoğu okullarda öğretmenler, belli sayıda sıraların ya da sandalyelerin ve bir yazı tahtasının bulunduğu kendisine de bir masanın verildiği dikdörtgen biçimindeki bir kapana sokulur. Öğretmen de öğrenciler de kendileri için hazırlanan bu çalışma ortamına uymak zorunda bırakılır (Birol ve Ergin, 2005, s.153).

İnsan kaynakları yöneticisi bir örgütteki tüm çalışanların daha mutlu ve daha verimli çalışmalarından sorumlu olan kişidir. Bu nedenle çalışma yerlerinin ve çalışma saatlerinin düzenleme konusunda ciddi çaba harcanması gerekir. İnsan kaynakları yöneticisinin görevi kendini korumayı bilen, bunu yaparken işini ve işyerini de aynı oranda önemseyen ve seven insanlardan oluşan bir örgüt yaratmaktır. Çalışırken kendini yıpratıp iki katı çalışarak örgüte daha fazla kazanç getiren insanların sağlanması insan kaynakları yöneticisinin görevi değildir. İnsan kaynakları yöneticisi insan sağlığını koruyarak, herkesin mutlu, huzurlu ve sağlıklı olduğu bir ortam için görev yapar (Eldem, 2003, s.142-152).

Türkiye'nin de altına imzasını attığı UNESCO ve ILO'nun 5 Ekim 1966 tarihinde ortaklaşa kabul ettikleri "Öğretmen Hakları Statüsü"ne göre; öğretmenlerin çalışma koşulları, eğitimin en yüksek derece etkinliğini sağlayacak nitelikte olmalı ve öğretmenlere kendilerini tümüyle mesleksi uğraşlarına adanmış olanağı verilmelidir.¹⁶

Çalışma yaşamının kalitesi kavramı, çalışanların iş yerinde kendilerini fiziksel ve ruhsal açıdan iyi hissetmeleri durumu olarak tanımlanabilir (Acar, 2000, s.15). Eldem'e göre (2003) çalışma

¹⁵ İşyeri Sağlık ve Güvenlik Birimleri İle Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimleri Hakkında Yönetmelik, Madde 5, (2009), Resmi Gazete, Sayı: 27320

¹⁶ Semiz, D. (2010). *Özel Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Sorunları ve Talepleri*. Erişim Tarihi: 5 Şubat 2012. http://www.egitimekrani.com/artikel.php?artikel_id=239

ortamı, çalışanların iş saatlerini rahat, motive, coşkulu geçirmesi, çalışırken kendilerini daha konforlu ve neşeli bir ortamda bulma gereksinimiyle ilgilidir. Odalardaki ışık, ısı, mobilyaların insan bedenine uyumu ve rahtlıkları, vs. kapsamaktadır. Çalışma ortamında kullanılan ısı ve ışığın verimlilik üzerindeki etkileri uzun yıllar önce kanıtlanmıştır. Bu iki faktör çalışanın hızını çalışma isteğini, ruh sağlığını derinden etkilediği için, iş yerinde ideal sıcaklık, nem oranı ve ışık düzeni çok önemlidir. Ayrıca masa, sandalye seçimleri olmak üzere kullanılan tüm eşyalar kişinin bedensel sağlığını gözetecek şekilde seçilmelidir. Yükseklik, alçaklık, açılar, dokular, kullanılan malzemeler, hep vücut sağlığını etkileyen faktörlerdir.

Bu anlamda 18. Milli Eğitim Şurası'nda (2010) “eğitim ortamlarının etkili olarak düzenlenmesinde psikoloji, biyoloji, ekoloji, mühendislik, mimarlık, teknoloji ve ekonomi gibi bilimlerden de yararlanılmalıdır” şeklinde bir karar alınmıştır.

Meslek hastalığı, genel anlamda bir işin yapılması sırasında mesleki etkenlerin doğurduğu, bu etkenlerin devamı hâlinde gittikçe gelişmesi nedeniyle belirli mesleklerde ve işlerde çalışanlarda görülen hastalıkları ifade eder. (MEB, 2011) Bu tanıma uygun olarak düşünüldüğünde öğretmenlerin meslek hastalığı olarak tanımlanan ve tanımlanabilecek olan sağlık sorunları şu şekilde ifade edilebilir:

Tablo 3'te öğretmenlerin meslek hastalığı olarak tanımlanabilecek sağlık sorunları gösterilmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin meslek hastalığı olarak tanımlanan sağlık sorunları

Tebeşir ve Sınıf Tozuna Bağlı Olarak	Çalışma Şekline ve Ayakta Durmaya Bağlı Olarak	İnsan ve Çevre İletişimine Bağlı Olarak	Ruhsal Sorunlar	Konuşmaya Bağlı Olarak
Astım Bronşit Sinüzit Çeşitli akciğer hastalıkları Cilt hastalıkları	Fıtık Bel-boyun ağrıları Fiziki deformasyon Eklem ağrıları Varis Topuk diken	Salgın hastalıklar Mikrobik hastalıklar	Aşırı yorgun hissetme Migren Uyku sorunları Sosyal çevreden kopmalar Sinirsel problemler Bulantılar	Faranjit Laranjit Ses teli nodülleri

Kaynak: Semiz, D. (2013). Öğretmenlerde Meslek Hastalıkları ve Sınav İntiharları.

Tablodan da görüldüğü üzere öğretmenlerin mesleklerini icra ederken karşılaşılabilecekleri çeşitli sağlık sorunları mevcuttur.

Bu anlamda 18. Milli Eğitim Şurası'nda (2010) “öğretmenlik mesleğinin yıpratıcı bir meslek olması nedeni ile bazı meslek gruplarında olduğu gibi yasalarca belirlenecek ölçülerde özel eğitim öğretmenleri başta olmak üzere tüm öğretmenlere meslek güçlüğü zammı verilmeli, bazı özendirici önlemler alınarak öğretmenlerin istemeleri hâlinde erken emeklilikleri sağlanmalıdır” maddesi yer almaktadır.

Özel okullarda öğretmenlerin iş güvencelerinin yani gelecek güvencelerinin olmadığı söylenebilir. Özel okullarda öğretmenler her yaz işsiz kalma stresi yaşamaktadırlar. Her yıl yenilenen sözleşmeler Eylül ayından Haziran ayına kadar olup, 10 aylık yapılmaktadır. Bu durum öğretmenlerin tazminat alma hakkını ortadan kaldırmakla birlikte yaz aylarında ücret almadan yaşamayı dayatmaktadır.¹⁷ Ayrıca özel okulların öğretmenlerinin ücretli öğretmen sözleşmesi imzalamaya zorlandıkları belirtilmektedir. Şöyle ki, 5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'nun 9. maddesi, özel okullarda çalışan öğretmen maaşlarının, ek ders ücretlerinin, sosyal yardımlarının kamudaki emsal kıdemdeki öğretmen maaşlarından az olamayacağına hükmetmektedir. İşte bu hüküm çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı'ndan kamudaki 'öğretmen maaşlarını' isteyen SGK, kıdeme göre maaşların brüt 2 bin 200 ile 2 bin 800 aralığında olduğu yanıtı almıştır. SGK, maaşları düşük gösterilerek, düşük prim yatırılan özel okul öğretmenlerinin mağduriyetini gidermek üzere 'özlük haklarını', devletteki meslektaşları ile paralel hale getirmek için adım atmayı planlamaktaydı. Bu kurala uymayan özel okullara, her bir öğretmen için; eksik prim yatırılan her ay için asgari ücretin iki katına kadar 'ceza' kesilebilecekti. İşte özel okulların bu denetimden kaçmak için öğretmenlerini 'ücretli öğretmen sözleşmesi' imzalamaya zorladıkları belirtilmektedir. Bu durumda öğretmenlere verilen ücret, ders saatine göre olduğundan, primleri de ders saati üzerinden yatırılıp sözleşme süresinin 1 yıldan az olması mümkün olabilmektedir.¹⁸

1.5.4.2. İş Yerinde Şikayet

Tatminsizlikler veya gerginlikler, her örgüt için olağan bir durumdur. En etkili biçimde yönetilen örgütlerde bile çalışanlar hoşnutsuzluk duyacaklar, sızlanacaklar ve şikayette bulunacaklardır. Hangi yönetim biçimi uygulanırsa uygulansın şikayetlerin ve disiplin bozucu hareketlerin var olmadığı bir örgüt düşünülemez. Gönenli'ye göre (1978) başarılı bir örgüt, üyeleri arasında ve üyeleri ile yönetim arasındaki sürtüşmeleri yüzeye çıkarabilen ve bunları

¹⁷ Semiz, D. (2010). Özel Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Sorunları ve Talepleri. Erişim Tarihi: 5 Şubat 2012. http://www.egitimekrani.com/artikel.php?artikel_id=239

¹⁸ Alp, A. (2012). Özel Okul Öğretmenlerine Sözleşme Şoku. Erişim Tarihi: 3 Mart 2013. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/22089430.asp>

çözümleyebilen örgüttür. Yalçın (1971) şikayetin tanımını “....açıklanmış olsun veya olmasın geçerli olsun veya olmasın, örgüt ile ilgili herhangi bir konuda bir çalışanın haksız, adaletsiz diye düşündüğü, inandığı ve hatta hissettiği bir memnuniyetsizlik veya hoşnutsuzluk olabilir.” şeklinde yapmıştır (Aktaran: Bingöl, 2003, s.424-425).

Örgütteki disiplin uygulamalarıyla ilgili olarak, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı duygusunu taşıyabilir. Böyle durumlarda yakınmasını bir üst makama yazılı veya sözlü olarak ilettiği takdirde şikayet mekanizması işlemeye başlar. Şikayetin varlığı mutlaka gerçek durumu aksettirmeyebilir. Çünkü şikayet bireyin algılamasına dayalıdır. Bir bireyin rahatsız olup şikayet edeceği bir durumun bir başkası için şikayet konusu teşkil etmemesi mümkündür. Bazen de çalışan şikayetçi olduğu konuyu tam tanımlayamaz veya farklı aksettirebilir. Şikayet mekanizmasının işleminde en önemli konu çalışanın şikayetini ulaştırabileceği bir merciinin olduğuna inanmasıdır. Böylece yakınmalar patlama noktasına gelmeden ortaya çıkar. Şikayetin gerçek nedenleri araştırılır, varsa adaletsizlikler ortadan kaldırılır. Yönetim keyfi uygulamalardan uzaklaşır. Uygulamalardaki hata ve aksaklıkları görerek düzeltmeye, daha adil bir yönetim sistemi kurmaya çalışır. Şikayet sayesinde yönetici astlarıyla iletişim kurar ve onları daha iyi tanır. Şikayet çalışanların çaresizlik, yalnızlık duygularını önleyerek psikolojik yönden rahatlamalarını ve örgüte güven duymalarını sağlar. Bunların yanı sıra malzeme, araç - gereç, fiziksel şartlardaki eksiklikler veya bozukluklardan kaynaklanan maddi nedenlere dayalı şikayetleri ifade etmekte zorluk çekilmezken, manevi ve psikolojik nedenlere dayalı şikayetleri ifade etmenin zor olduğunu belirtilmektedir (Yüksel, 2007, s. 167-168).

Şikayetlerin değerlendirilmesi güdülemede belli bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Bu nedenle şikayetlere önem verilmesi, şikayetlerin ortaya çıkarılması ve ele alınıp olumlu bir biçimde sonuçlandırılması, gerginlikleri azaltacak ve yaptırıma konu olacak olumsuz davranışları da önleyebilecektir. Bu yüzden şikayetlerin ve uyuşmazlıkların çözümü, etkili bir insan kaynakları yönetimi açısından ön planda tutulması gereken bir konudur (Bingöl, 2003, s. 425).

1.5.4.3. İş Yerinde Disiplin

Örgütsel açıdan disiplin iki şekilde tanımlanabilir: Ceza nitelikli disiplin tanımlamasına göre “istenmeyen davranışı engellemeye yarayan ceza uygulamasıdır.” Ceza nitelikli olmayan disiplin tanımlamasına göre “kural ve düzenlemelere isteyerek uyan insan kaynağının oluşturduğu bir örgütsel iklimin yaratılmasıdır.” Öyleyse işyerinde disiplin “çalışanların inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç” olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2007, s.161).

Örgütlerin ödül – ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilke; çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Maalesef yerleşmiş geleneksel yaklaşım, insanların olumsuz yanlarından hareket etmektedir ki bu yaklaşım çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin örgütte tanımlanmış olan görevlerini arzulanan düzeyde yerine getiren bireyleri motive etmek için herhangi bir çalışma yapılmazken, görevini gereği gibi yapmadığında hemen bir yaptırım uygulanır. İnsan kaynakları yaklaşımına göre çalışanların arzulanmayan davranışlarına göre değil, arzulanan davranışlarına göre hareket edilmelidir (Fındıkçı, 2009, s. 387).

Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte ceza uygulaması ile sınırlı değildir. Disiplin; probleme, çalışana ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur. Disiplin eylemini yürütmede iki esastan hareket edilir. Birincisi bir bütün olarak örgütün yararlarına zarar gelmemesi, ikincisi ise bireylerin haklarının korunması yani iş güvencesinin sağlanmasıdır (Akyol, 2008, s.26).

Önemli olan nokta, çalışanın kendi arzusuyla örgüt kurallarına uymasının sağlanmasıdır. Korkutarak, sindirerek disiplin uygulamak hem çalışanların yaratıcılığını öldürür, hem de onların kendilerini ifade edememesinin yarattığı bastırılmış istekler bir süre sonra kırgınlık, kin, düşmanlık hislerinin artmasına neden olur. Korku ve tehditle sağlanan disiplinde çalışanlar kurallara uyuyor gözükseler de içlerinde gizli huzursuzluk, güvensizlik, kin gibi duygular beslenir. İyi bir disiplinin sağlandığı örgütte ise çalışanlar düzenli bir şekilde işyerine gelir giderler, devamsızlık ve geç kalma sorunları en aza indirgenmiştir. Örgüt kurallarına uygun şekilde giyinir, araç-gereçleri özenle kullanırlar. Çalışma istekleri yüksektir. Sayı ve kalite açısından doğru iş çıkarırlar, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışırlar, amirlerine karşı saygılıdırlar (Yüksel, 2007, s. 162).

Başar'a göre (1981) istenmeyen davranış, örgüt ve bireyi amaçlara ulaştırmada engel oluşturan davranıştır. Alışkanlık haline gelen davranışları değiştirmek güçtür, ancak imkansız değildir. Önce davranışın neresinde hata olduğu saptanmalı, hatanın bilinçli mi, istem dışı mı olduğu, yoksa bir zorunluluk sebebiyle ortaya çıktığı araştırılmalıdır (Başar'dan aktaran Taymaz, 2010,s.102).

İstenmeyen çalışan davranışlarından mazeretsiz işe devamsızlık konusunun motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi psikolojik konularla ilişkisi olduğu ifade edilmektedir. İşe devamsızlık; zamanın iyi kullanılmasını engellemekte, iş akışını bozmakta, verimlilik ve kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Bu bakımdan işe devamsızlık, insan kaynakları yönetiminin çözmesi gereken önemli bir sorundur. Hackett' e göre (1989) iş tatmini arttıkça işe devamsızlık azalmaktadır. Jex'e göre (2002) çalışanın karar verme sürecine katılımının

sağlanması, yaptığı işi cazip hale getirebilir. Çalışanın işe gelmesine engel olan hususlar konusunda (ulaşım ve çocuk bakımı gibi) çalışana yardımcı olmak işle ilgili güçlükleri azaltıp çalışanın işe devamsızlık yapmasının önüne geçilebilir (Aktaran: Şahin, 2011).

Disiplin sağlama yöntemleri, önleyici, düzeltici, kademeli, yapıcı ve olumlu disiplin olarak beş grup altında toplanabilir (Yüksel, 2007):

- **Önleyici disiplin:** Kural ihlaline meydan vermemek için çalışanların önceden yönlendirilmesidir. Burada amaç çalışanın dışarıdan bir müdahale olmadan kendini disipline edebilmesini sağlamaktır. Bunun için de disiplin kuralları konulmadan önce çalışanla iletişim kurularak kuralların oluşturulmasına çalışanın da katılmasının sağlanması gereklidir. Kurallar tamamen başkaları tarafından hazırlandığında çalışan genelde kurallara karşı koyma tepkisi vermekte buna karşılık, kuralların kendi katılımıyla hazırlandığını görürse bu kuralları daha kolaylıkla benimsemektedir. Kuralların amacını, konulma nedenini kurala uyulmadığında nelerle karşılaşabileceğini açıkça bilen bir çalışan kendi kendini disipline ederek kurallara uymaya çalışacaktır. Önleyici disiplin koruyucu hekimlik gibidir. Hastalık ortaya çıkmadan hastalık yapıcı etkenlere karşı önlem alınmaktadır. Disiplin sorunları ortaya çıktıktan sonra tedavi zorlaşır (Yüksel, 2007).
- Pek çok okulda öğretmenlere kararların alınmasında söz hakkı verilmezken, onlardan, bu kararları denetlemeleri beklenir. Okul yönetimi, en önemli konularda karar verme yetkisinin yalnız kendilerinin olduğunu düşünür. Öğretmen kurulları yalnızca bilgi alışverişi ve tartışmaların yapılabildiği, ama sıra kararların alınmasına gelince öğretmenlere hak tanımayan toplantılardır (Gordon, 2004, s. 254).
- **Düzeltilici disiplin:** Önleyici disiplinin engelleyemediği disiplin sorunlarında başvurulan bir yöntemdir. Burada amaç bir yaptırım yoluyla disipline aykırı davranışı ortadan kaldırmaktır. Genelde yaptırım yöntemi; zorlama, tehdit, cezalandırma şeklinde olmaktadır. Devamsızlığı önlemek için ücret kesme işlemi düzeltici disipline bir örnektir.
- **Kademeli disiplin:** Ceza yaptırımını esas alan düzeltici disipline benzer bir uygulamadır. Düzeltilici disiplinden farkı, istenmeyen davranış tekrarlandığında cezaların ağırlaştırılmasıdır. Örneğin, çalışanın devamsızlığı durumunda önce ihtarda bulunulur. Devamsızlık tekrarlandığı takdirde ücret kesme işlemi uygulanır. Alışkanlık bu cezaya rağmen sürdürülüyorsa, çalışanın işine son verilebilir. Kademeli disiplin; ilk

kez disiplin suçu işleyene davranışını düzeltmesi için bir fırsat tanıdığı için, cezalandırma eylemine daha insancıl yaklaşmaktadır denilebilir.

- **Yapıcı disiplin:** İnsanın hata yapmasının doğal olduğunu, bu nedenle hemen cezalandırılması yerine davranışının nedenlerinin araştırılmasının gerekli olduğunu ileri süren bir yaklaşımdır. Yapıcı disiplin için birçok örgüt, psikologlar ve danışmanlar yoluyla çalışan ile ortaklaşa tartışma ortamı açmakta, davranışın nedenlerine inerek davranışı düzeltmeye çalışmaktadır. Çalışan hatasını anladığında ve rehberlerin yardımıyla doğru davranışı öğrendiğinde çoğu kez yanlış davranışı terk etmektedir. Yanlış davranış tekrarlandığında rehberlik işlevi yeniden başlatılmaktadır.
- **Olumlu disiplin:** Yanlış davranışta bulunan çalışana davranışı üzerinde düşünmesi ve bu davranışını değiştirme kararını verebilmesi için bir gün ücretli izin verilmesidir. Böylece çalışan iş ortamının yarattığı stresten uzakta, sakin ortamda daha iyi düşünebilecek, davranışının sebep ve sonuçlarını daha iyi tartabilecek, aynı örgütte çalışmayı sürdürüp sürdürmek istemediğine karar verebilecektir. Genelde bu düşünme sonucunda çalışanlar davranışlarını değiştirme yönünde karar vermektedirler. Davranışını değiştirmemekte ısrarlıysa çalışanın işine son verilir.

Cezalandırıcı yöntemde örgütlerin uyguladıkları başlıca ceza türleri hafiften şiddetliye doğru sırasıyla; sözlü ikaz, yazılı ikaz, para cezası ve rütbe indirme, ödemesiz geçici işten uzaklaştırma, işten çıkarmadır. Cezalandırıcı yöntemlerin en büyük eksikliği istenmeyen davranışın durdurulması, fakat istenilen davranışın öğretilmemesidir. Ayrıca çalışan başında bir denetleyici varken istenmeyen davranış durdurmakta, denetleyici ayrılır ayrılmaz eski olumsuz davranışına dönmektedir. Cezayı gerektiren suç türleri; hafif, orta şiddette ve ağır suçlar olarak üçe ayrılır. Hafif suçlar; işe geç gelme, işi erken bırakma, işyerinin bazı araç ve gereçlerini amaçlar dışında kullanma, orta şiddette suçlar; mazeretsiz olarak işe gitmeme, işyerinde kavga etme, amirin emirlerini yerine getirmeme veya kasıtlı olarak amire yanlış bilgi verme ve ağır suçlar; uyuşturucu kullanma - satma, hırsızlık, sabotaj olarak sıralanabilir (Yüksel,2007).

5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu incelendiğinde 9. maddenin b bendinin 2. fıkrasında “657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiillerin işlenmesi halinde bu kişilere kademe ilerlemesinin durdurulması cezası yerine brüt aylığından 1/4'ü ile 1/2'si arasında maaş kesim cezası, çalışma izni veren makam tarafından verilir. Tekrarı hâlinde ise göreve son verilir” denilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin her biri etkili bir biçimde ifa edilirse, disiplin eylemine olan ihtiyaç azalabilir. Okula uygun öğretmen kazandırılması durumunda, bir takım uyuşmazlık ve disiplin eylemine konu olan sorunlar ortaya çıkmayabilir. Ayrıca etkili işe alıştırma, eğitim, iletişim, performans değerlendirmesi gibi insan kaynakları yönetimi işlevleri, disiplin sorunlarının önlenmesine katkıda bulunabilir. Bunun yanı sıra etkili liderlik ve gözetim de uyuşmazlıkların ve disiplin sorunlarının önlenmesine yardımcı olabilir (Bingöl, 2003, s.432).

İnsan kaynakları yönetimi önleyici ve yapıcı disiplin yöntemleri yoluyla, cezalandırmaya başvurmadan istenilen davranışların geliştirilmesine çalışır. Cezasız disiplin uygulaması, disiplin sorunlarının ve çalışan devir hızının azalmasına, astlarda ve yöneticilerde moral ve güven duygularının gelişmesine yol açmaktadır. Bunun için öncelikle konulan disiplin kurallarının açık, tutarlı ve mantıklı olması gerekir. Kurallar ve sonuçlar çalışana çok iyi açıklanmalıdır. Çalışan disiplin konusunda kendisinden ne beklediğini bilirse o davranışı gösterme yönünde güdülenir (Yüksel, 2007, s.166).

Sonuç olarak okul yöneticisi ulaşılabilir, samimi, dostça bir tutum sergileyerek öğretmenlerin okul içindeki mutluluğunu sağlamalı, öğretmenlerine her zaman tutarlı ve adaletli davranmalıdır. Öğretmenler yöneticilerine karşı güvenme duygularını kaybettiklerinde, kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görmeyeceklerdir. Bu da motivasyonlarının azalmasına neden olacaktır. Motivasyonu azalan öğretmenden sınıfta eğitim – öğretim süreçlerini etkili yönetmesi beklenemez (Türkmen, 2008, s. 42-43).

1.5.4.4. Ayırma

Örgüt yönetimlerinin kısa, orta ve uzun vadeli kadro planlamaları yapmaları gerekir. Emeklilik, yeni projeler, tayinler, yer değişimleri, kötü dönem senaryolarına göre eldeki çalışanların minimum – maksimum sayıları önceden düşünülmelidir. Hangi dönemlerde, hangi durumlar karşısında nasıl bir kadroyla çalışılacak, tüm yanılma paylarıyla düşünülürse yönetim uygulamalarına çok büyük katkı sağlar. Örgütlerde performans değerlendirmesi sonucunda geribildirim verilmediğinde işten çıkarmalar sarsıcı bir hale gelebilmektedir. Kişi performansındaki yetersizlik ya da arzu edilmeyen öğeler yüzünden işten çıkarılıyorsa bu konuda kısa aralıklarla değerlendirme ve rehberlik almadığı için ve önceden hazırlıklı olmadığından şaşkınlık yaşamaktadır. Ayrıca aynı işi daha ucuza yapacak daha deneyimsiz adayları işe almak için yani ekonomik tedbir görüntüsüyle de işten çıkarmalar yaşanabilmektedir. Önceden hazırlanmış insan kaynakları planları olan bir insan kaynakları yöneticisi düşüncesizce şişirilmiş bir kadroya imza atmadığı için işten çıkarmadan çok, değişim ve yeniden yapılanma projesini devreye sokacaktır. Yine de böyle bir durumda hesaplanmayan

işten çıkarmalar olabilir. Böyle bir durumda işten çıkarılanların farklı kurumlara yerleştirilmesi, kendilerine katabilecekleri şeyler konusunda rehberlik yapılması gibi çalışmalar maddi haklarını ödemek kadar insan kaynakları yöneticisinin görevidir (Eldem, 2003).

Kişilerin bir işyerinde çalışmaya başlamaları kadar ayrılmaları da doğaldır. İş akdinin feshi, çalışanın örgüt ile ilişkisinin bitirilmesidir. Gerek çalışan gerekse örgüt hizmet akdinin sona ermesini isteyebilir. Hem çalışanın işinden ayrılma talebinde hem de örgütün çalışanı işinden ayırması durumunda bu durum önceden ilgililere bildirilmelidir. Gerekli kıdem ve ihbar tazminatları ödenmelidir (Fındıkçı, 2009, s. 100-104).

5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununa göre “1702 sayılı Kanuna göre meslekten çıkarılma veya 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve hâllerin işlenmesi hâlinde, Bakanlığın görüşü alınmak suretiyle personelin görevine, izni veren makam tarafından son verilir” denilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin 44. maddesinin 1 bendinde “sözleşme süresi sona erenler, 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine göre sözleşmeleri karşılıklı veya tek taraflı feshedilenler ve sözleşme süresi sona ermeden aynı Kanunun ilgili hükümleriyle belirlenen süreler içinde bu isteğini diğer tarafa yazılı olarak bildirenlere valilikçe görevden ayrılış onayı düzenlenir” denilmektedir.

Öğretmenlerin öğrenci başarısındaki etkisi her zaman tartışılır. “Kötü ve etkin öğretemeyen” öğretmenler işten çıkarıldığında bunun uluslar arası sınavlarda kaç puanlık bir artış sağlayacağına ilişkin yapılan araştırmadan çıkan sonuç, “öğretmeni işten atıp yerine yenisini koymak yerine elindeki öğretmeni geliştirmenin daha iyi olduğu” şeklindedir. Bu araştırma Londra Üniversitesi Eğitim Fakültesi (University of London College of Education) Dekanı Prof. Dr. Dylan Willian tarafından yapılmıştır. “Öğretmen Kalitesi ve PISA” başlıklı çalışmaya göre en yüksek 5 puanlık bir katkı için 30 yıl beklemek gerekmektedir, çünkü öğretmen belli bir süre içinde en iyi olabilmektedir.¹⁹

Özel okullarda öğretmenlerin yaşadığı bir problem, öğretmenin gebelik nedeniyle sözleşmesinin bir sonraki yıl yenilenmemesi şeklinde belirtilmektedir. Bu anlamda Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesinde (1966) “işverenin gebelik ya da doğum izni nedeniyle bir kadın öğretmenin sözleşmesini bozması (fesh etmesi) yasaklanmalıdır. Aile yükümlülükleri olan kadın öğretmenlere, bunun (açılmasının) istendiği yerlerde, kreşler ya da anaokulları gibi çocuk bakım hizmetleri sunulması düşünülmelidir” şeklinde kararlar alınmıştır. Özel okul öğretmenlerinin yaşadığı bir diğer problem ise öğrenci velilerinin öğretmenler üzerinde yarattığı baskı ve

¹⁹ Başarı İçin Öğretmeni İşten Atma, Değiştirme, Geliştir. (2013, Şubat 9) Habertürk. s. 22

herhangi bir şikayet durumunda öğretmenin işine son verilmesidir. Yine Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesinde bu doğrultuda “öğrencilerin yararına, anne-babalar ve öğretmenler arasındaki işbirliğini kolaylaştırmak (geliştirmek) için tüm çabalar gösterilmelidir; ancak öğretmenler, temel olarak kendi mesleki yetkilerine giren alanlarda anne-babaların her tür haksız ya da aşırı karışmalarına karşı korunmalıdırlar” şeklinde karar alınmıştır.

1.5.5. YÖNLENDİRME

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi işlevlerinden yönlendirme çalışmalarını açıklamak için iletişim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve liderlik kavramlarından bahsedilecektir.

1.5.5.1. İletişim

Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir. Ancak bu, uygulamaya aktarılamadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir. İletişim, yönetim süreçleri içindeki tüm faaliyetlerin en önemlisidir. Çünkü yönetimin amacı insanları harekete geçirmektir. Bu da ancak iletişim ile mümkündür. Kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ne ise, iletişimin örgütteki rol ve önemi aynıdır (Koçel, 2007, s.403).

Lewis'e göre (1975) iletişim iki veya daha fazla kişinin fikirleri, bilgiyi ve tutumları aralarında ortak bir anlayış oluşturacak şekilde paylaşmasıdır (Aktaran: Miskel ve Hoy, 2010, s. 341). Etkileşimin olmadığı yerde örgütler var olamayacağından, iletişimin bir örgütün can damarı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Örgütlerde iletişimin iki temel amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyetlerin eşgüdümlemesi ve görevin ilgili çalışana iletilmesidir. İkincisi, örgüt üyelerini iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli biçimde başarmaları için canlandırmaktır. İletişim yönetsel sistemi biçimlendirir, planlama ve denetim gibi diğer alt sistemleri birleştirme görevini yerine getirir (Can vd., 2009).

Çağdaş örgütsel yapılarda iletişim ve insan kaynakları, yükselen bir değerdir. Bu örgütlerin temel felsefesi “insan” odaklı bir anlayış olduğundan örgütsel yapıdaki tüm sistemler insanı dikkate alarak oluşturulmaktadır. İnsan ise sürekli iletişim içinde olan sosyal bir varlıktır. Örgütler başarılı olabilmek için insanın yetenek ve gücünden maksimum düzeyde yararlanmalı ve insan kaynağı örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilmelidir. Bu da ancak iletişim ve insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde kullanılmasıyla elde edilebilir. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi, iletişim yoluyla örgüt üyelerinin motivasyonlarının artırılması için çalışmalar yapar. Böylece örgütü başarıya götürmeye çalışır (İnce, 2006).

İzğören'e göre (2010) bir yönetici işe iletişimle başlamak zorundadır. Yöneticiler iletişim kanallarını açmayı başarabilirlerse yaratıcı fikirler gelmeye başlar. Yeni fikirlere açık olmak değişimi getirir. Değişimin kalbine giden yol iletişimden geçer. Çünkü eğer bir yönetici yaptığını anlatamazsa değişimi getiren temel faktörlerden biri olan işbirliğini sağlayamaz. Platon'a göre insanların toplu yaşamalarına yol açan, bir başka deyişle toplumu yaratan neden, insanların kendi kendilerine yeterli olmayıp, yaşamak için başka insanlara olan gereksinimleridir. Kısacası, toplumu yaratan şeyin bu iş bölümü olduğu söylenir. Örgütte bürokratik işlemler, hiyerarşik katmanlar oluşturulup, ast-üst kavramı yerleştirilirse ortak hedefler paylaşılmaz. Eğer bir örgütte hiyerarşi ve bürokrasi çoksa, iletişim eksikliği vardır. Çünkü dünyada iki şeyin hiyerarşisi yoktur: İletişim ve bilgi.

Okullardaki hiyerarşik düzende öğretmenler müdürlerin ve müdür yardımcılarının astları durumundadır. Okullarda yönetimde teklik, denetim zinciri, güç ve otorite sıralaması, buyrukların yukarıdan gelmesi, otoriteye saygı, kurallara uyulmamanın cezalandırılması gibi ilkeler vardır. Pek çok okul demokratik olmaktan uzaktır. Çatışmalar demokratik yöntemlerle çözüleceği yerde, güç ve otoriteyle çözülmeye, daha doğrusu bastırılmaya çalışılır (Gordon, 2004, s.253).

İletişim karmaşıktır ve ustalık gerektirir. Her zaman her yerde karşımıza çıkar ve önemlidir. Okul hayatının da her bölümünde yer alır. Bu yüzden iyi iletişim becerileri, insan kaynakları yöneticisi için gerekli bir araçtır (Miskel ve Hoy, 2010, s.341). Çünkü doğru iletişim ve etkili insan ilişkileri, okulda hem iyi bir örgüt iklimi oluşmasına, hem de eğitim ve öğretimin kalitesinin yükselmesine yardımcı olur.

Etkili insan ilişkileri, gereksinimlerin karşılıklı olarak giderilmesi ilkesine dayanır. Bu yüzden öğretmenlerin gereksinimlerinin de karşılanması gerekir (Gordon, 2004, s.252).

İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlar. Yerinde ve zamanında söylenen bir söz, öğretmenin işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır. Ancak bürokratik okul yöneticileri öğretmenlerden tamamen soyutlanmıştır. Bu yöneticiler fiziksel olarak öğretmenlere çok yakın, fakat psikolojik olarak çok uzaktır. Öğretmenler odasına günlerce girmeyen, öğretmenlerle arasına psikolojik duvarlar ören çok sayıda okul yöneticisi vardır (Karaköse, 2005). Bu tür yöneticilerle insan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşmak çok zordur.

İnsan kaynakları yönetiminin tüm aşamalarında iletişim vardır. Örneğin, işe alım sürecinde iletişim ve insan kaynakları yönetimi eşgüdümlü olarak çalışır. İnsan kaynakları yönetimi birimi

örgütün çalışan ihtiyacını saptar. İhtiyaç olan pozisyona örgüt bünyesinde uygun çalışan yoksa, çalışanı dışarıdan temin etme yoluna gidilir. Dışarıdan çalışan temine etme yolunun en iyi yöntemlerinden biri iletişim araçlarına ilan verilmesidir. Böylece iletişim yönetimi devreye girer. Eğitim ve geliştirme sürecinde, işe yeni alınan çalışanların örgüte alıştırılmasından, eğitim ihtiyacı tespit edilen çalışanın eğitilmesine kadar olan tüm faaliyetler insan kaynaklar yönetimi kapsamına girmektedir. Performans değerlendirme sisteminin teknik özelliklerini (formlar oluşturma, uygulama terimleri belirleme, sonuçları tespit etme vb.) insan kaynakları yönetimi hazırlamasına rağmen, performans değerlendirme mülakatlarında iletişim tekniklerinden yararlanılır (İnce, 2006, s.118).

1.5.5.2. Motivasyon

Motivasyon, diğer bir insanın davranışını etkileme veya değiştirme ve yeni bir davranışta bulunmasını sağlama sürecidir (Yüksel, 2007, s.130).

Bir örgütün veya bir yöneticinin başarısı, o örgütteki tüm çalışanların belirlenen amaçlar ve konulan hedefler doğrultusunda güçlerini, çabalarını ve yeteneklerini uyum içinde birleştirmesine bağlıdır. Bu birlikteliğin oluşmasında motivasyonun önemi büyüktür. Motive edilmiş, doyumlu, hedeflerini ve amaçlarını bilen, bunlara ulaşmak için çaba harcayan, çalıştığı örgütle özdeşleşmiş özelliklere sahip insanlarla yapılamayacak, üstesinden gelinemeyecek iş yoktur (Topaç ve Aydoğan, 2005, s.195).

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır. Bu anlamda motivasyon; insanların, beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Motivasyon açısından önemli olan, kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarındır. Motivasyon olayı bu açıdan insan kaynağı seçim işidir. Daha doğrusu belli bir iş için, kendi kendini motive etmiş kişilerin bulunmasıdır (Koçel, 2007, s.483). İnsan kaynakları yönetimi sürecinin en önemli ve en zor işlevi motivasyondur. Çünkü insan davranışları karmaşıktır. Davranış bilimleri uzun yıllardır insan davranışlarını açıklamaya çalışmakta ve nelerin bireyi motive ettiği konusunda insan kaynakları yönetiminin yönünü belirlemektedir (Süzen, 2007, s.5).

Tüm eğitim örgütlerinde, okuldaki madde ve insan kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticileri, aslında birer insan kaynakları yöneticisi olarak da görev yaparlar. Okul yöneticileri öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, ödül sistemini etkili olarak işe koşmalıdır. Hanks'a (1999) göre öğretmenleri

motive etmek için en etkili yol, onları motive edecek gereksinimlerin neler olduğunu anlayabilmektir. Motivasyonunun esası, gereksinimlerin karşılanmasıdır. Halinden memnun olan kişi genellikle kendi kendini motive etmektedir. İlkokul öğretmenleri arasında Ataklı tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre (1996), öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentileri farklı olmasına rağmen okulda şu ortak nitelikler güdülenmede ve iş doyumunda etkili olmaktadır:

- İyi ve adil bir ücret
- İyi çalışma koşulları
- Yükselme ve gelişme olanağı
- Başarının takdir edilmesi
- İş garantisi
- Kişisel sorunların anlayışla karşılanması
- İşin ilginç ve anlamlı olması (Aktaran: Akyol, 2008, s: 49).

Öğretmenlerin çalıştıkları ortamdaki memnuniyet olmaları onların motive olmalarını ve başarılı olmalarını sağlayacaktır. Yani çalışanlar başarılı oldukça okula olan bağlılıkları artacak ve okulun beklentileri ile kendi beklentileri arasında bir bağ oluşacaktır. Bu noktada okul yönetimine ya da yönetimin bu anlamda görev verdiği insan kaynakları bölümüne düşen en önemli görev, örgütsel ve bireysel amaçları bütünleştirmeye çalışmaktır. Bireysel hedeflerine ulaşabileceğine inanan bir öğretmenin aidiyet duygusu gelişerek okulla özdeşleşecek, sonuçta daha verimli olabilecektir (Karaköse, 2005).

Okul yöneticileri motivasyon konusu ile ilgilenmek durumundadır. Çünkü eğitim örgütlerinin başarısı öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan öğretmenin performans göstermesi beklenmemelidir (Akyol, 2008, s. 50).

Ünal'ın (2000) bu konuda yapmış olduğu çalışmaya göre, okul yöneticilerinin sosyal ilişkilerinde etkin oldukları ve öğretmenleri takdir etmenin motivasyonu sağlamada etkili olduğunun bilincinde oldukları, bunun karşılığında öğretmenleri karar sürecine dahil etmek,

görüşlerini almak gibi motivasyon yöntemlerini yeterince kullanmadıkları ve öğretmenlerin bireysel beklenti ve ihtiyaçları konusunda ilgisiz oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Artık yöneticiler kişileri harekete geçirecek etkili bir çalışma ortamı oluşturmak zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. İçinde bulunduğu ortamda kendisine değer verilen, yaptığı işin önemli olduğunu bilen ve sistemin bir parçası olduğuna inanan bir birey, örgüt amaçlarına ulaşmada yöneticiye çok katkı sağlayacaktır. Yani çalışanlara örgütün, takımın misafiri veya figüranı değil, ortağı sahibi olduğu hissettirilmelidir. Çalışanlar; işlerini yaparken gerekli olan donanımın sağlanmasını, takdir görmeyi, ilgi görmeyi, bireysel gelişimi için gerekli desteği alabilmeyi, görüşlerinin dikkate alınmasını, önemli olduğunun hissettirilmesini, güvene dayanan ilişkiler kurmayı istemektedirler. Bu konuda motivasyon aracı olarak; ücret, teşvik primum, ödül sistemleri, övgü ve yapıcı eleştiri, terfi ve kariyer geliştirme olanakları vb. unsurlar ön plana çıkmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar bilindiğinin aksine ücretin motivasyon sağlamada çok önemli bir unsur olmadığını ortaya koymaktadır. Önemli olan ödüllendirmenin yerinde ve zamanında yapılmasıdır. Çalışanların kişisel gelişimi için onlara olanak sağlamak ödül vermekten daha etkilidir. Onların bireysel gelişiminin desteklenmesi ve bu kapsamda onlara yükselme olanaklarının tanınması, hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu artırarak yüksek performans için bir araç olmaktadır (Topaç ve Aydoğan, 2005, s.200-204).

Örgütte bireyin başarısının, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşit olduğu söylenebilir. Çalışma isteği yoksa (sıfır), yetenekler yüksek olsa bile başarı sıfırdır. Yetenekler, göreve hiç uygun değilse (sıfır), çalışma isteği yüksek olsa bile başarı sıfırdır. Bu gibi durumlarda çalışan örgüte hiçbir katkı sağlamaz. Bu nedenle çalışana örgüte aldıktan sonra yapılacak iş, onu verimli çalışmaya isteklendirmektir. İnsan kaynakları yönetimi açısından güdülemenin önemi büyüktür. Çünkü yönetim başkaları vasıtasıyla iş başarma sanatı olduğuna göre, işin başkalarıyla birlikte, yardım edici, her iki tarafa da hoşnutluk verici bir şekilde başarılması gerekir. Ancak yöneticinin diğer insanlara istenilen davranışı yaptırabilmesi için çok çaba göstermesine ihtiyaç vardır. Yönetici bu çabalarını gerçekleştirmede güdüleme kuramlarından yararlanabilir (Yüksel, 2007, s.131).

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu nedenle motivasyon teorileri, içsel faktörlere ağırlık veren kapsam (content) teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç (process) teorileri olarak iki gruba ayrılabilir (Koçel, 2007, s. 485-486).

1.5.5.2.1. Kapsam Teorileri

1.5.5.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, iki ana varsayıma dayanır. Birincisi kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. Yöneticiler böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre kişiler hâlihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri yani ihtiyaçları anlamaktır (Koçel, T., 2007).

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:



Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Kaynak: Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan, 2007, s.487

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin eğitim örgütlerinde etkin kullanımı sonucu karşımıza öğretmen performansını etkileyecek şu örnekler çıkar:

- **Fiziksel ihtiyaçlar:** Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları
- **Güvenlik ihtiyacı:** Güvenli bir çalışma ortamı, hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garantiye almak, can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma, sigorta, emeklilik, iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik
- **Sosyal ihtiyaçlar:** Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar, bir gruba mensup olma, arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler
- **Kendini gösterme ihtiyacı (Saygınlık):** Yaptıklarının fark edilmesi ve takdir edilmesi, tanınma, kendine güven duyma, başarı, saygı görme, statü, sorumluluk, statüye uygun maaş
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Sahip olunan potansiyeli geliştirme, kişisel tatmin, yaratıcılık, eğitim fırsatları, gelişme ve yükselme (Akyol, 2008, s.32; Koçel, 2007, s.488; Can vd., 2009, s. 367).

1.5.5.2.1.2. Çift – Faktör Teorisi (Hijyen- Motivasyon Teorisi)

Herzberg tarafından geliştirilen bu teoride kavramlar, motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olmak üzere iki gruba ayrılır. Motive edici faktörler, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, bireye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Hijyen faktörleri ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse birey motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlar. Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanları motive etmek mümkün değildir. Ancak var olmaları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, insanları motive etmeye yetmeyecektir. Hijyen faktörlerinin bulunması, yani sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması da çalışanları motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacaktır (Koçel, 2007, s:490).

Herzberg'e (1960) göre işyerinde içsel ve dışsal (hijyen) etmenler, insanların güdülenmesini etkilemektedir. İçsel etmenler, sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtama fırsatları gibi güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal

ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler gibi tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Yüksel, 2007, s.139).

Kurt'a göre (2005) öğretmenler için motivasyon konusu çok önemli olmakla birlikte, hangi özendiricilerin öğretmenler tarafından önemsendiğine veya güdüleyici olduğuna ilişkin bulgular oldukça sınırlıdır. Herzberg'in ortaya koyduğu iki faktörlü yapının ortaya çıkıp çıkmayacağı ülkemizdeki eğitim örgütlerinde test edilirse, sonuç büyük olasılıkla teoriyle tutarlı çıkmayacaktır. Çünkü, ülkemizde eğitim çalışanları Herzberg'in ortaya koyduğu güdüleyiciler bir yana hijyen faktörleri olarak sıraladığı bir çok iş gereksiniminden yoksun olarak görev yapmaktadır.

Cemaloğlu (2002) yapmış olduğu bir araştırmada; öğretmenlere ek ücret ödenmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması, teşekkür, takdirname gibi ödüllerin verilmesi, Milli Eğitim Bakanlığı'nın dinlenme tesislerinde ücretsiz tatil olanağı sağlanması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem verilmesi, okuldaki insan ilişkilerine önem verilmesi gibi etkenlerin öğretmenlerin güdülenmesinde önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin olarak sıralanan bu unsurlardan ilk sırada yer alan ücret ve bunu takip eden diğer unsurlar arasında yer alan okuldaki insan ilişkileri Herzberg'in teorisine göre birer hijyen faktörüdür. Sıralanan diğer etmenler ise güdüleyicilerdir (Cemaloğlu'ndan aktaran Akyol, 2008, s.51).

1.5.5.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi, üç grup ihtiyaca göre davranış gösterir. Bunlar:

- İlişki kurma ihtiyacı: Bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir.
- Güç kazanma ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları göstereceklerdir.
- Başarı gösterme ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanarak davranış gösterecektir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse insan kaynağı seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Böylece kişi

motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koşacaktır (Koçel, 2007, s. 491).

1.5.5.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir sorucu cevaplanmaya çalışılmaktadır (Koçel, 2007, s. 491).

Süreç teorileri adı altında dört motivasyon teorisi ele alınmaktadır. Bunlar:

1.5.5.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı:

Bu yaklaşım davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığına dayanır. Ödüllendirme ve şartlandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Eğer davranışlar kişi tarafından memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaşılan sonuçlar kişi tarafından hoşlanılmayan, üzücü sonuçlar ise kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, terfi, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme, vb. gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Cezalandırmaya gelince, eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları vermek, vb. birer ceza unsuru olarak görülebilir. Bu yaklaşım ABD’de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı düşük olan çalışanlarını ödüllendirmektedir. Bu yaklaşımı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir insan kaynakları yöneticisi örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlemeli ve bu davranışları çalışanlarına duyurmalıdır. Mümkün olan her fırsatta ve zamanında ödüllendirme kullanmalıdır (Koçel, 2007, s. 494).

1.5.5.2.2.2. Beklenti Teorileri:

Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşur. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen teoridir. Vroom’a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Birincisi Valens, ikincisi Bekleyiş.

$$\text{“Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş”}$$

olarak gösterilebilir. Valens kişinin ödülü arzulama derecesidir. Bekleyiş ise kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Şöyle ki; eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edeceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla çaba gösterecektir. Bireyin hem Valensi hem de Beklentisi yüksek olursa o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koşacaktır. Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici, çalışanlar için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir ödülün önemli olduğunu belirlemelidir. Lawler – Porter modeli Vroom modeline ilaveler yapmıştır. Bu modele göre kişinin motive olma derecesi Valens ve Beklentiden etkilenmektedir. Ancak kişinin yüksek gayret göstermesi her zaman yüksek bir performans ile sonuçlanmayabilir. Kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (Koçel, 2007).

1.5.5.2.2.3. Eşitlik Teorisi:

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri ile karşılaştırır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Eşitsizliği gidermek için öğretmen ve tüm çalışanlar şöyle davranışlar gösterebilir (Koçel, 2007, s.498):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (daha az etkin çalışma)
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi)
- İşi terk etme (istifa, devamsızlık, işyeri içinde değişiklik talebi)
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama

Eşitlik teorisi, günümüzde yapılan pek çok araştırma tarafından desteklenmektedir. Kişinin fazla maaş alması (pozitif eşitsizlik) durumu, kişilerin performanslarını artırmalarına yönelik olarak bireyleri motive edebilir. Bu tip bir durum, özellikle vicdanyla hareket eden ve etik olarak neyin uygun olduğunu bilen çalışanlarda işe yarayacaktır. Tam tersine kişinin az maaş aldığını düşünmesi (negatif eşitsizlik), kişilerin işe gelmemesi ve personel değişim oranının (turnover) artması gibi sorunlara neden olacaktır (Akyol, 2008, s.51-52).

1.5.5.2.2.4. Amaç Teorisi:

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin

öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısı gerektirmektedir (Koçel, 2007, s.499).

Tablo 4’te motivasyon teorileri ve başlıca katkıları gösterilmektedir.

Tablo 4. Motivasyon Teorileri ve başlıca katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift – Faktör Teorisi (Hijyen- Motivasyon Teorisi)	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma ihtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
Davranış şartlandırması yaklaşımı	Belirli bir ödül ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılır.
Beklenti teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptir.
Eşitlik teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan, 2007, s. 500

Tablo 4’te insanların nelerden ve nasıl motive oldukları görülmektedir. Motivasyon teorilerinin katkıları dikkate alınarak daha iyi bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

Varlığına devam edebilmek ve başarı göstermek zorunda olan her örgüt, bunu çalışanları sayesinde yapabileceğinin farkında olmalıdır. Çoğu insan para kazanma gereksiniminde olduğu için çalışmaktadır, fakat bu durum bazı insanların ise başka işler yaparak daha fazla para kazanabilecekken, böyle yapmamalarını veya bazıları işten atılmayacak kadar çalışırken diğerlerinin tam kapasiteyle çalışmalarını açıklayamamaktadır. Bu bakımdan 1980’lerden sonra

yönetimin öncelikli bir konusu haline gelen motivasyon oldukça güncel ve önemli bir konudur. Motivasyon konusundaki yaygın inançlara ters olarak, yüksek motivasyona ulaşabilmenin ilk koşulu, her zaman ücret olmamaktadır. Ancak düşük ücret güçlü bir cesaret kırıcı ve çalışan kararlarını engelleyici önemli bir faktördür. Çünkü kişilere sunulan ücret ve koşullar ülke ortalamasının çok altında ise örgütte çalışan insanların motive olmasını beklemek pek doğru değildir. Çalışana saygı gösterilmesi ve çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi çoğu durumda fazla para vermekten daha güçlü bir etkiye sahip olabilir. Başarı ve saygı gibi bazı ihtiyaç ve isteklerin tatmin edildikçe daha güçlü bir şekilde ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır (Argon, 2001, s.30-32).

Başaran'a göre (1992) öğretmenlerin örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etken olarak görülen okul yöneticilerinin, güdüleme yaparken öğretmenlerin yetişkin özelliklerini dikkate alması gerekmektedir. Yetişkinler bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememektedir. Yetişkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olarak gösterilmektedir (Aktaran: Özmen ve Yörük, 2004).

Öğretmenlerin motive edilmesi okul yöneticisinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Okul yöneticisi, eğitim ve öğretim lideri olarak örgütsel etkililiği sağlamak üzere öğretmenlerini verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek örgütsel bir havayı oluşturabilmelidir. Okul yöneticisi, öğretmenleri formal ilişkilerle strese sokmak yerine, onları motive ederek informal ilişkilerin ağır bastığı, isteklerin yerine getirildiği bir ortam sunmalıdır. Öğretmene mutluluk veren bir çevre oluşturulmalıdır. Okullardaki eğitim öğretim süreçlerinin başarısı öğretmenlerin motivasyonlarıyla doğrudan ilişkilidir. Öğretmenlerin güdülenmesiyle, öğretmenlerden yüksek düzeyde verim almak mümkün olabilmektedir. Motivasyon yardımıyla başarının elde edilmesinin temelinde, insanın isterse performansının artırabileceği düşüncesi yatmaktadır. Motivasyon, kişiye özgü bir yaklaşım olduğu için okul yöneticisinin de bu ayrıntıyı bilerek kullandığı güdüleme yöntemlerini seçerken dikkat etmesi gerekir. Okullardaki öğretmenlerin ilgileri, gereksinimleri, yetenekleri, branşları, hayata bakışları, iletişim yetenekleri, hırsları farklı farklıdır (Türkmen, 2008, s.62).

1.5.5.3. Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen'e göre (1997) örgütsel bağlılık; birçok bireysel, örgütsel, ve çevre unsurlarından etkilenebilen çok boyutlu bir kavramdır (Aktaran: Şahin, 2011).

Sabuncuoğlu'na göre (2007) örgütlerde insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bir örgütteki insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler (Aktaran: Karaca, 2009, s.45).

Çalışanları örgüt yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede örgütte tutmak zor bir iştir. Bireylerde çalıştıkları örgüte karşı belli bir duygusal bağlılığın oluşmaması halinde tepkisel olarak "iş yerinden ayrılma" niyeti ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarda örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler şu şekilde özetlenebilir (Deniz, 2006, s.45-47):

- Adil ve özendirici ücret sistemi
- Yükselme – terfi olanakları
- Gelecek güvencesi
- İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
- Kendilerini gösterme olanağı
- Üstlerin kendilerine adil davranması
- Çalışanın; eğitimi, mesleki pozisyonu, kıdem gibi sosyo - demografik özellikler

İnsan kaynakları yöneticileri, örgütte örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan grubu oluşturmak istiyorlarsa, önce insan kaynağını işe alma aşamasında güçlü iş etiğine sahip, yüksek başarı gereksinimi duyan ve işine-örgütüne bağlı bireyleri seçmelidir (Karaca, 2009).

İnsan kaynakları yönetimin, çalışanları yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek, örgütsel bağlılığını ve etkinliği artırabilmek mümkün olur (Yüksel, 2007).

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan insan kaynağının eğitilmesi de çalışanların örgütsel bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Meyer ve Allen'e göre (1977) eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir

duygusal bağıllık geliştirmektedirler. Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, insan kaynakları yönetiminin en önemli aşamalarından biri olan performans değerlendirme ve ödüllendirme aşamasında yöneticinin çalışanlara adaletli ve eşit davranması, onların örgüte olan bağıllıklarının artmasını sağlaması bakımından çok önemlidir (Aktaran: Karaca, 2009).

Yapılan literatür taramasına göre örgütsel bağıllığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermekte, işten ayrılma istekleri daha az olmaktadır. Örgütler açısından bu kadar önemli olan örgütsel bağıllık kavramı, yöneticiler tarafından daha iyi incelenmeli ve bu konuda ciddi çalışmalar yapılmalıdır.

1.5.5.4. Liderlik

Örgütler her an birçok gücün işbirliğine girdiği, farkına varılmayan müthiş bir bilgi ve iletişim akışının olduğu ve görünmeyen çatışmaların yaşandığı hayat alanlarıdır (İzğören,2010).

Likert'e göre (1961) iş merkezli liderlik davranışı sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir. İnsan merkezli lider ise astlarının mutluluğuna önem vermektedir. Yapılan araştırmalara göre insan merkezli liderlik diğerine göre daha verimli olmaktadır (Aktaran: Can vd., 2009, s.384).

Günümüzde liderlik rolleri; öğrenme, kendini geliştirme ve vizyonerlik kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Okul yönetiminin öngördüğü liderlik kavramı öğretimsel liderliktir. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin güdüleyici, özendirici, destekleyici, engelleri ortadan kaldıracı bir tutum içine olmasını gerektirmektedir. Okulun tüm öğretim kadrosunun dikkatlerini sürekli olarak okulun temel işlevi olan öğretme ve öğretime yön veren amaçlara çekmek, okul yöneticisinin temel görevidir (Aydın, M., 2010, s.311).

Yönetici, mevcut koşullar altında örgütün en iyi sonucu üstlenebilmesine çalışır. Liderlik ise örgütün değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, örgüte yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında kişiye dikkate alma faktörünün önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu faktör, okul yöneticilerinin öğretmenleri üzerinde güven ve saygı kazanmaları, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir (Koçel, 2007,s.451).

Bugünün eğitim liderleri, her şeyden önce bilgili ve çok yönlü olmak zorundadır. Ancak böyle liderler amaçlara dönük geniş politikaları saptayabilir ve bunları gerçekleştirecek araçlara el atabilirler. Lider yönetici, sorumluluğundaki insan kaynaklarını eğitim girişiminin ne olması gerektiği konusunda kullanabilen yöneticidir (Bursalıoğlu, 2010, s.218).

Bir okulda dikey örgüt yapısının yerine yatay örgüt yapısının benimsenmesi, öğretmenlerin yönetime katılıp, okul hakkında alınacak kararlar konusunda çekinmeden, demokratik bir ortamda söz söyleyebilmelerini sağlayacaktır. Böylesi bir örgütlenme okul yöneticisini “mevzuat uygulayıcısı” olmaktan çıkarıp “öğretim lideri” konumuna getirir. Öğretim lideri yalnızca kırtasiye, kadro, maaş, ast - üst ilişkisi ile uğraşmaz. Okulda sürdürülen eğitim - öğretim hizmetlerine ve öğretmenlere liderlik eder. Okulun misyonunu ve vizyonunu öğretmenleriyle birlikte tanımlar, herkesin potansiyelini çok iyi değerlendirip, onları yaptıklarından çok daha iyisini yapabileceklerine ikna eder. Zamanının çoğunu koridorlarda, bahçede ve öğretmenleriyle birlikte geçiren bir müdürün verdiği mesaj çok olumlu olacaktır. Artık okul yöneticileri sadece sıkı sıkıya mevzuat bekçiliği yapıp eğitim öğretimi denetlemektense, öğretmene ideal bir eğitim öğretim ortamı sunmalıdır. Çünkü etkili okul ancak etkili liderlerle sağlanır (Baş, 2011).

Özden'e (2005) göre, mevcut (eski) düşünce kalıpları ile yeni gerçeklikler doğru bir şekilde tanımlanamaz. Bugün eğitim sistemimizdeki yöneticilerin çoğu yeni eğilimleri görememekte onları eski algılama kalıplarıyla değerlendirmektedirler. Okutan (2003) yapmış olduğu çalışmada, okul müdürlerinin %43'ünün gücünü mevzuattan aldıklarını ortaya koymuştur. Böyle bir düşünce tarzı ile yönetilen okullarda, eğitimin istendik amacı gerçekleştirilemeyeceği için yapılan tüm çabalar boşa gidecektir. Halligen ve diğerleri (1983) ise başarılı okulların özellikleri arasında; okuldaki öğretmenlerin tümü için bir hareket noktası sağlayan, açık bir misyon geliştiren, dikkatleri öğretme ve öğrenme üzerinde toplama ve öğrenmeyi kolaylaştıracak bir okul iklimi yaratmayı başaran öğretim liderlerinin önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedir. Bu bağlamda değişen paradigmayı anlayan ve ona göre dönüşümü bir zorunluluk olarak değil, normal bir süreç olarak değerlendiren okul yöneticilerine ihtiyaç vardır (Aktaran: Baş, 2011).

Şentürk ve Sağnak'ın 2012 yılında yapmış oldukları bir çalışmaya göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile okulun iklim boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Liderlik rasyonellikten öte, duygusal boyutu ağır basan bir kavramdır ve diğer insanları etkilemeyi, yüreklendirmeyi, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yol göstermeyi ve rehberlik etmeyi ifade eder. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları arttıkça okul ikliminde moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış göstermenin arttığı söylenebilir. Bu nedenle olumlu örgüt ikliminin oluşturulabilmesi için okul yöneticilerinin liderlik rollerini oynaması gerekmektedir. Okul iklimi, öğretmenlerin davranışlarını etkileyen, okuldaki psikolojik ortamı yansıtan, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artıran iç özellikler bütünüdür.

Bu anlamda 18. Milli Eğitim Şurası'nda (2010) “kurumsallaşma, bir kurumun ortak kültürünün oluşması süreci olup, bu konuda en önemli etmenlerden biri de okul yöneticileridir. Bu nedenle okulda güven, karşılıklı saygı, sevgi, hoşgörü, başarı gibi değerlere dayalı okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünü üstlenebileceklerin yönetici olarak atanmaları hususunda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır” ve “okullarda kültürel yönden ortak kültür çevresinde bütünleşmenin sağlanması için okul müdürlerinin kültürel liderlikle ilgili yeterliliklere sahip olmaları sağlanmalıdır” şeklinde kararlar alınmıştır.

1.6. YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu kısmında konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

ALTIN'ın 2011 yılında yapmış olduğu Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Bir Alan Araştırması isimli tezinde, çalışanların başarılı liderlerin bulunduğu kurumlarda ağırlıklı olarak çalışmayı istediklerini ve çalışanların kendilerinin de liderlikle ilgili eğitimler almayı arzu ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Erkek yöneticiyle çalışan çalışanlar, kadın yöneticiyle çalışan çalışanlara oranla, yöneticisinin daha fazla güven verdiğini, daha iyi iletişim kurduğunu, daha iyi motivasyon sağladığını, öğrenmeye ve yeniliklere daha fazla açık olduğunu, katılıma daha fazla önem verdiğini, yönetici lider özelliklerinin daha fazla olduğunu ve daha fazla çalışana yönelik olduğunu belirtmişlerdir.

BAKALCI'nın 2010 yılında yapmış olduğu İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay isimli yüksek lisans tezinde, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden ücret yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme ve kariyer geliştirme uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

KARACA'nın 2009 yılında yapmış olduğu İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki isimli yüksek lisans tezinde, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yeterliliklerine sahip yöneticilerin bulunduğu kurumda, gerek örgüt içindeki bireylerin çalıştıkları ortamı benimsemeleri, gerekse işe karşı olumlu tutum geliştirerek kuruma olan bağlılıklarının artması insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır.

AKYOL'un 2008 yılında yapmış olduğu Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi isimli yüksek lisans tezinde, araştırmanın yapıldığı okullarda; insan kaynakları birimi olup olmamasının insan kaynakları uygulamalarını

ve öğretmen performansına etkisine ilişkin algıyı etkilemediği görülmüştür. Araştırma sonucunda özel okullarda gerçekleştirilen mevcut insan kaynakları uygulamaları ve bunun öğretmen performansına etkisine ilişkin algılanışının genel olarak olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

DIĞIN'ın 2008 yılında yapmış olduğu İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinde, çalışanların iş güvencesine ilişkin memnuniyetlerinin örgütsel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisini analiz edecek bir anket çalışması yapılmıştır. Sonuçta çalışanların, mevcut işlerinde düşük bir iş güvencesi memnuniyetine sahip oldukları görülmüştür. Buna gerekçe olarak da işletmede yeni üretim teknolojilerine geçişi amaçlayan yatırımların ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin, bu çalışanlar için belirsizlikleri arttırdığı ve bu çalışan grubunun kurumdaki gelecekleri ile ilgili endişe duymaları gösterilmiştir.

AYDIN'ın 2007 yılında hazırlamış olduğu Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları isimli yüksek lisans tezinde, bugünün iş ortamında yöneticilerin stratejik iş amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli olarak insan kaynakları ihtiyaçlarını izlemek ve organizasyonların amaçları ile insan kaynaklarının beklentilerinin uyumlaşturmaları zorunda olduğu belirtilmiştir.

TORUN'un 2007 yılında yapmış olduğu İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma isimli yüksek lisans tezinde, iş tatmini açısından bütün özellikler değerlendirildiğinde erkek ve kadınlar arasında önemli bir fark bulunmadığı görülmüştür. Literatüre göre yaş ilerledikçe iş tatmininin artması beklenirken, yapılan araştırmada tam tersi bir sonuçla karşılaşmıştır. İşe yeni başlayanların işine daha sahip çıktığı, daha fazla tatmin olduğunu görülmektedir. Yaş ilerledikçe işten ayrılma isteğinde bir artış, iş tatmininde bir azalma görülmektedir. Çıkan bu sonucun, yapılan işin monoton ve sıkıcı olmasından ve amirlerin davranış şekillerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Eğitim durumunu kapsayan literatür taraması sonuçlarına göre eğitim düzeyi daha düşük olan personelin iş tatmin düzeylerinin yüksek olmakta, eğitim düzeyi attıkça iş tatmin düzeyi azalmaktadır. Bu sonuç, yüksek eğitim düzeyli çalışanların daha az eğitilmiş çalışanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışanlarından kariyer imkânı bulunmayanların kariyer imkânı bulunanlardan çok daha fazla tatmin olduğu görülmektedir. Ücret alt boyutu değerlendirildiğinde; düşük ücret politikası uygulayan örgütlerde iş tatmininde görülen eksiklikten dolayı işgücü devri yüksek olacağından, sık sık çalışan alma zorunluluğu ortaya çıkmakta, ücretin çalışan açısından önemli bir motivasyon ve tatmin aracı olduğu görülmektedir. Denekler için daha fazla ücret, daha fazla tatmin anlamına gelmektedir.

CENT'in 2007 yılında yapmış olduğu Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi isimli yüksek lisans tezinde, özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okullarda insan kaynakları birimi bulunması açısından yöneticilerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak çalıştıkları okullarda insan kaynakları birimi bulunan öğretmenler, insan kaynakları uygulamalarının daha fazla gerçekleştiği görüşündedirler. Yönetici ve öğretmenlerin özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında tüm işlevler incelendiğinde, yöneticilerin öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirdikleri görülmektedir.

DENİZ'in 2006 yılında yapmış olduğu İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi isimli yüksek lisans tezinde, özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıların çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine etkisi incelenmiştir. Anket sonuçlarından elde edilen bilgilere göre hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında kuvvetli bir şekilde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

YILMAZ'ın 2006 yılında yapmış olduğu Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi isimli yüksek lisans tezinde, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte insan kaynakları yönetimi departmanlarının dizaynı ve işleyişinde mutlaka örgüt kültürünün dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir.

KÜÇÜKKAYA'nın 2006 yılında yapmış olduğu İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama isimli yüksek lisans tezinde, örgütlerin personel seçim sürecinin önemini tam olarak kavramadıkları ve iyi düzenlenmeyen ve profesyonelce uygulanmayan personel seçim sistemleri kullandıkları ortaya konulmuştur.

ÖZTAY'ın 2006 yılında yapmış olduğu Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi isimli yüksek lisans tezinde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayan okullar arasında kurum kültürü oluşturma başarısı açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün, öğretmenlerin kendilerine ve kuruma olan güvenlerini artırdığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş bir kurum kültürünün bulunması, okullarda ödül ve cezaların yapıcı etkisini ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Başarılarından dolayı ödüllendirileceğini bilen öğretmenlerin, yapacağı yanlışları sonra cezalandırılacağını bilen öğretmene göre motivasyonunun daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.7. PROBLEM DURUMU

İçinde bulunduğumuz dönemde bilgi toplumu olmanın getirdiği en önemli olgu, insan olan ilginin armasıdır. Bu dönemde hızlı teknolojik gelişme ve değişimle uyum sağlayabilen, iyi eğitilmiş, çalışkan, örgütüne bağlı, yenilikçi, sürekli gelişme felsefesine inanmış bireylere ihtiyaç vardır

Artık örgütler klasik yapıları ve yönetim anlayışlarını terk etmeli ve insanı dikkate alan daha dinamik bir yapıya geçmelidir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için insanların yeteneklerini ortaya çıkartabilmesi, enerjilerini örgüte aktarmalarının sağlanabilmesi gereklidir. Bu da ancak demokratik ve insanı merkeze alan bir yönetimle mümkündür.

Özetle küreselleşme, değişimin hızliliği ve karmaşıklığı, çalışanların yapısal değişimi, beceri gereklerindeki değişim, yönetim modellerinin değişimi, verimliliğin önem kazanması ve iş hayatında “insan” kavramının öneminin giderek daha çok anlaşılması gibi faktörler İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bununla birlikte örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine daha fazla önem vermelerini gerekmektedir.

Topluma nitelikli insan kaynağı sağlamak gibi bir görevi bulunan eğitim örgütlerinin de bahsedilen değişim sürecine uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu sebeple eğitim örgütlerinde de insan kaynakları yönetimi ihtiyacı doğmuştur. Günümüzde geleneksel eğitim anlayışı yetersiz kalmış olup, eğitim politikalarında, amaçlarında, eğitim programlarının içeriklerinde köklü yenilikler ve dönüşümler yapılmaktadır. Bu değişimler öğretmenlerin de çağı yakalamış, gelişme ve yeniliklere açık, kendini devamlı geliştiren bir profile sahip olmalarını gerektirmektedir.

Belirtildiği üzere eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin amacı, farklı alanlarda çalışan örgütlerin amaçlarından çok farklı değildir. Ancak eğitim örgütlerindeki farklılık, öğretmenlerin sürekli eğitim ve öğrenme içinde olmaları zorunluluğudur. Eğitimcilerin yeni teknikler ile öğrenciye ulaşmaya çalışması zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde uygulanacak insan kaynakları yönetimi daha dikkatle incelenmesi gereken bir konudur.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez teşkilatı bünyesindeki Personel Genel Müdürlüğü, 14/09/2011 itibariyle İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü adını almasına rağmen, Milli Eğitimin Bakanlığı'nın örgüt yapısının merkeziyetçi özelliği sebebiyle insan kaynakları yönetimi değil,

geleneksel personel yönetimi uygulaması devam etmektedir. Ancak özel okullar, gerek fiziki şartları gerekse maddi imkanları sayesinde bu değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedirler.

Ülkemizde özel okulların yaygınlaşmasından itibaren tıpkı diğer ticari örgütler gibi okullar da birbirleriyle rekabet etmektedirler. Özel okullar teknolojik gelişimleri çok yakından takip edebilmektedirler. Bu gelişmelerden etkili bir şekilde yararlanarak, öğrenme ortamlarını modern araç gereçlerle donatıp öğrenme ortamlarında öğrenci ve öğretmenlerine her türlü araştırma ve inceleme yapma imkanı sunabilmektedirler. Öğretmenlerin sağlanması, çalışma koşulları, eğitimleri ve performans değerlendirmeleri, işten ayrılmaları ve ücret politikaları gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini kendi bünyelerinde planlayıp uygulayabilmektedirler.

İnsan kaynakları yönetimi devlet okullarından ziyade tüm aşamaları ile özel okullarda uygulanabildiği için bu çalışmada özel okullarda yapılan insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirme derecesi araştırılacaktır. Özel okullarda uygulanabilme imkanı olan insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasındaki mevcut durumun incelenmesi önem arz etmektedir. Bilindiği üzere önceki yıllarda devlet okullarında çalışan öğretmenler istifa edip özel okullarda çalışmaya başlarken, günümüzde özel okul öğretmenleri bir an evvel devlet okullarında çalışabilmek istemektedirler. Özel okul öğretmenleri tarafından bildirilen işten ayırma koşulları ve öğretmenlerin iş güvencesi sorunu, eğitim ve geliştirme çalışmaları kapsamında stajyer öğretmenlere ilişkin bazı sorunlar, uzun çalışma saatleri, kariyer planlama uygulamalarının çok iyi tanıtılmaması gibi problemler dikkat çekmektedir. Bu bakımdan özel okullarda, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirme derecesi, araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.8. PROBLEM CÜMLESİ

Ankara'daki özel okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri ne derece gerçekleşmektedir?

1.9. ALT PROBLEMLER

Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşmesi derecesi aşağıdaki alt problemler doğrultusunda incelenecektir.

1. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeylerine ilişkin olarak özel ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeylerine ilişkin olarak, okulda insan kaynakları biriminin mevcut olup olmamasına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeylerine ilişkin olarak öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeylerine ilişkin olarak öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeylerine ilişkin olarak öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma sürelerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.10. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinin değerli bir insan kaynağı olan öğretmenin önemine vurgu yapmaktır. Ayrıca tüm okulların ihtiyacı olan motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılığı yüksek, bireysel ihtiyaçları karşılanmış, yetenekli bir öğretmen grubu ile başarılı bir çalışma hayatının oluşturulup devam ettirilebilmesi için insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaç vurgulanacaktır.

1.11. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi isimli bu tez çalışmasında, insan kaynakları yönetiminin insana verdiği değer ve örgüt açısından önemi

vurgulanmaktadır. Yapılan literatür taramasında eğitim örgütlerindeki insan kaynakları yönetimi araştırmalarının sınırlı sayıda olduğu, özellikle Ankara'daki okullarda insan kaynakları işlevlerinin gerçekleşme derecesi ile ilgili yapılmış bir araştırmanın bulunmadığı görülmüştür. Bu sebeple araştırmanın, eğitim örgütlerinde uygulanan insan kaynakları yönetimi hakkında bilimsel bilgi olarak katkı sağlayacağı ve alınması gereken tedbirleri güncel çalışmalar ışığında ele almanın yerli literatürdeki boşluğu gidereceği düşünülmektedir. Araştırma bu bakımdan önem taşımaktadır.

1.12. SAYILTILAR

1. Ankete verilen cevaplar, öğretmenlerin gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
2. Kullanılan veri toplama aracı, öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin okullarında gerçekleşme durumuna ilişkin katılma derecelerini belirlemek için yeterlidir.
3. Araştırmada seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.

1.13. SINIRLILIKLAR

1. Araştırmada elde edilen bulgular 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerindeki özel okullarda çalışan öğretmenlerin yanıtladığı anketlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Bu araştırma, aynı okulda en az iki yıl öğretmenlik yapmış olanlarla sınırlıdır.

1.15. TANIMLAR

İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı, ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme etkinliklerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2007, s. 8).

Öğretmen: Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği düzeyde belirli bir öğrenimi gördükten sonra resmi ya da özel eğitim kurumlarında öğrencilerin eğitim ve öğretimiyle görevlendirilen kimse. (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.118)

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi ve uygulaması ile elde edilen verilerin istatistiksel çözümleme teknikleri üzerinde durulmuştur.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, mevcut olan durumu saptamaya yönelik olduğundan tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Betimsel araştırmalar temelde “nedir” ve “ne idi” sorularına cevap bulma amacındadır. Tarama modelleri, betimsel verileri toplamak üzere sıkça kullanılır (Balcı, 2010, s.218).

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini Ankara merkez ilçelerinde faaliyet gösteren; ilkokul, ortaokul ve lise kademesi bulunan özel okullardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Evrendeki öğretmen sayısı toplam 1525'tir. Bu evrenden Cochran'ın örneklem büyüklüğünü belirleme formülüyle örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 308'dir. Örnekleme girecek okullar öğretmen sayısına ulaşana kadar yansız olarak belirlenmiştir. Anket, araştırma kapsamındaki öğretmenlerden gönüllü olarak katılmak isteyenlere uygulanmıştır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır (Ek 2). Formun birinci bölümünde aynı zamanda araştırmanın bağımsız değişkenlerini de oluşturan özel okul öğretmenlerinin bazı kişisel bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. Bunlar; öğretmenlerin çalıştıkları okulda insan kaynakları yönetimi birimi bulunup bulunmaması, okul türü, cinsiyet, buldukları okulda çalışma süreleri ve meslekteki toplam çalışma süreleri ile ilgili değişkenlerdir. Bu değişkenler araştırmanın alt problemlerinin oluşturulmasında kullanılmıştır. Formun ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme derecesinin tespitine yönelik toplam 35 madde yer almaktadır.

Öğretmenlerden, okullarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin ne düzeyde gerçekleştiğini 5'li Likert tipi bir ölçek üzerinde işaretleme istenmiştir.

Anketin geliştirilmesinde aşağıdaki yollar izlenmiştir:

Öncelikle araştırma konusuyla ilgili yerli-yabancı tez, makale, kitap ve elektronik veri tabanları gözden geçirilmiş, böylece yapılan literatür taraması ile araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Ardından özel okullara gidilerek öğretmen ve yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Sorular hazırlanırken bir soruda yalnız bir konu hakkında bilgi alınmasına, soruların kısa ve basit olmasına, yönlendirici ifadeler bulunmamasına dikkat edilmiştir. Oluşturulan soru havuzundaki sorular yüz yüze görüşme yoluyla tek tek öğretmenlerle konuşulup incelenmiştir. Veri toplama aracının kapsam bakımından uygunluğu ve anlatım bakımından anlaşılabilirliğine ilişkin Hacettepe Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Anadolu Üniversitelerinde görevli iki profesör, bir doçent ve iki yardımcı doçent ünvanına sahip akademisyenin, ayrıca biri eğitim yönetimi doktoru biri de ölçme değerlendirme uzmanı olmak üzere toplam yedi uzmanın görüşleri birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak veri toplama aracı son halini almıştır.

Anketin uygulanması için gerekli izinlerin alınmasıyla (Ek 1) 12/2012 - 04/2013 tarihleri arasında okullar ziyaret edilerek, anketler gönüllü öğretmenlere dağıtılıp cevaplamaları istenerek toplanmıştır.

2.3.1. GEÇERLİK ÇALIŞMASI

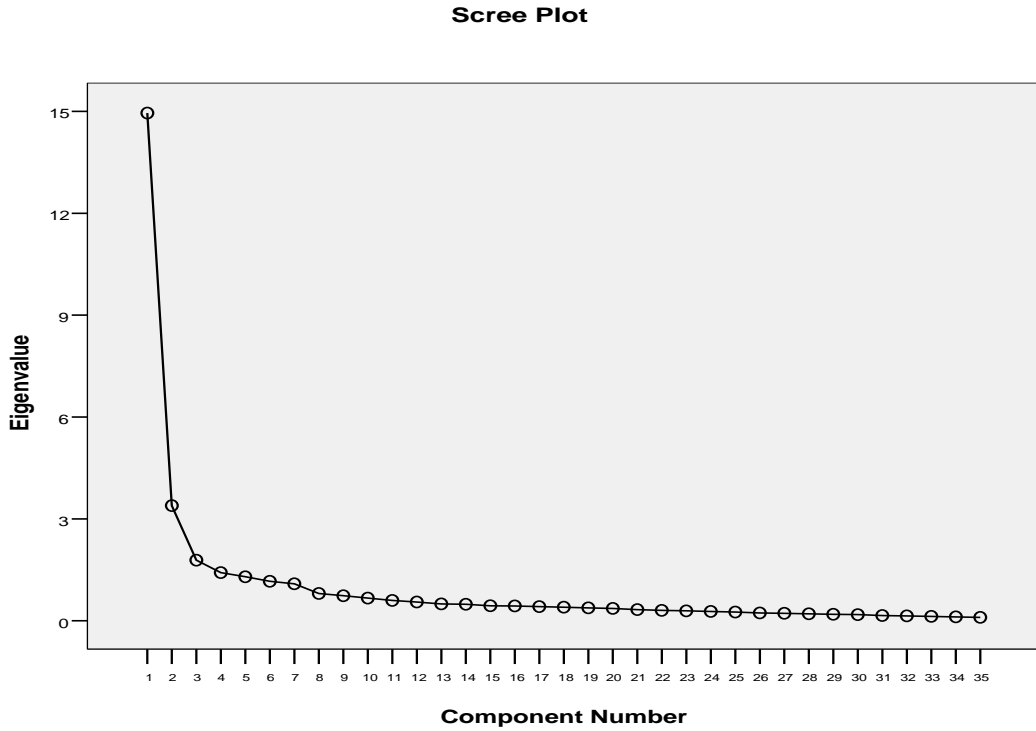
Ölçeğin geçerliğinin belirlenmesinde açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

2.3.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Jeong, 2004, s.70). Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0.94, Bartlett

küresellik testi de ($p < 0.01$) anlamlı bulunmuştur. Buna göre, maddeler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir deyişle veri seti faktör analizi için uygundur (Kalaycı, 2009). Ölçeğe faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 7’de faktörler ve özdeğerlerini gösteren çizgi grafiği gösterilmektedir.



Şekil 7. Faktörlerin öz değerlerine ait çizgi grafiği.

Şekil 7 incelendiğinde ilk analizde, öz değeri 1’den büyük olan 7 faktör olduğu görülmektedir. incelendiğinde, öz değeri diğer faktörlerden daha yüksek olan ve açıkladığı varyansı daha yüksek olan tek faktörün baskın olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçeğin faktör sayısı belirlendikten sonra faktör analizi tekrar edilmiştir. Ancak tek bir faktör söz konusu olduğu için herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır. Açıklayıcı faktör analizinde maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerleri için sınır değer 0,30 olarak alınmıştır. Faktör yük değeri 0,30’un altında olan maddeler analizden ve ölçekten çıkartılmalıdır. Ancak tablo 5’te de görüldüğü gibi, faktör yük değeri 0,30’un altında olan hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Bu nedenle hiçbir madde çıkartılmamıştır. Nihai analiz sonunda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği’nin açıklayıcı faktör analizine ilişkin bulguları tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri

Madde	Faktör Yük Değeri	Madde	Faktör Yük Değeri
M30	,805	M19	,631
M33	,793	M18	,628
M31	,791	M27	,628
M35	,787	M28	,625
M34	,786	M6	,619
M32	,782	M13	,618
M14	,756	M25	,603
M9	,742	M5	,599
M15	,727	M16	,577
M8	,727	M24	,571
M10	,720	M7	,546
M29	,720	M4	,539
M11	,714	M3	,515
M23	,699	M21	,450
M12	,676	M2	,439
M22	,655	M1	,432
M20	,648	M17	,336
M26	,640		

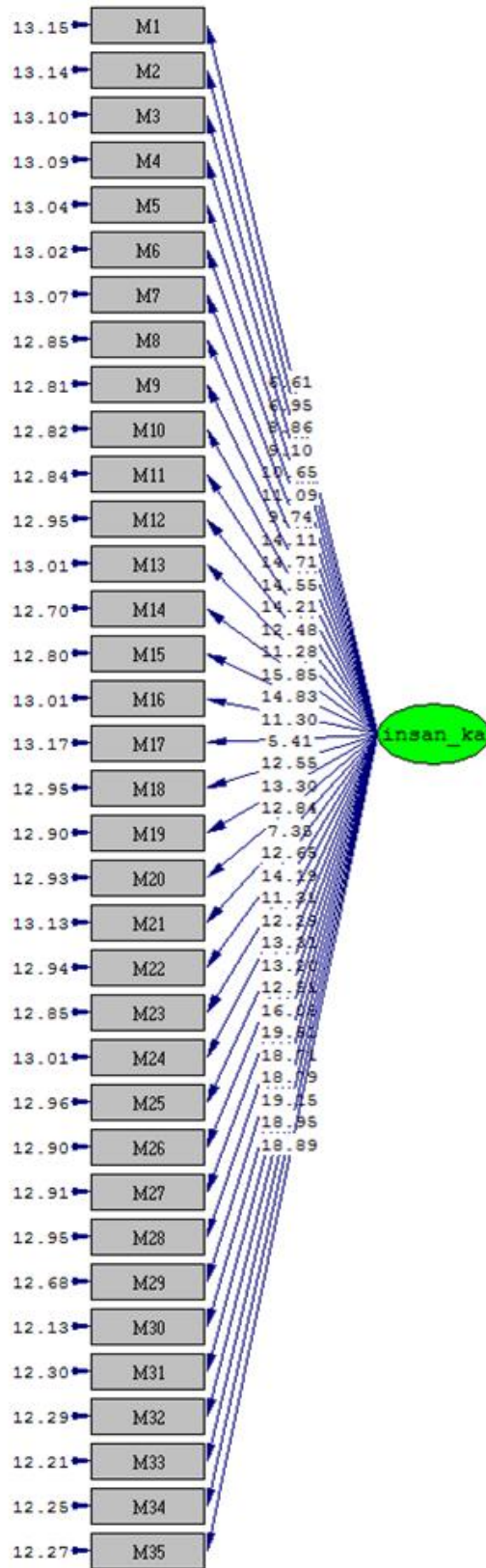
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü ve 35 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Bu faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 42.72'sini açıklamaktadır. Büyüköztürk (2002, s.119), tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini ifade etmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen veriler ölçeğin geçerliğinin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

2.3.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bir yapı geçerliği kanıtı olarak ölçeğin tek faktör ve 35 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), pek çok gözlenebilir değişkenin oluşturduğu faktörlerden (gizil değişkenlerden) oluşan faktöryel bir modelin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeyi amaçlar. İncelenecek model, ampirik bir çalışmanın verileri kullanılarak belirlenmiş ya da belirli bir kurama dayandırılarak kurgulanmış bir yapıyı tanımlayabilir (Sümer, 2000). DFA’da modelin geçerliliğini değerlendirmek için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlar içinde en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000); Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness, χ^2), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI). Ölçek modelinde gözlenen değerlerin $\chi^2/d < 3$; $0 < RMSEA < 0.05$; $0.97 \leq NNFI \leq 1$; $0.97 \leq CFI \leq 1$; $0.95 \leq GFI \leq 1$ ve $0.95 \leq NFI \leq 1$ aralıklarında olması mükemmel uyumu; $4 < \chi^2/d < 5$; $0.05 < RMSEA < 0.08$; $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$; $0.95 \leq CFI \leq 0.9$ ve $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Kline, 2005; Sümer, 2000).

Uyum indeksleri $\chi^2 = 6641.93$, $\chi^2/sd = 11.86$, CFI=0.91, NNFI=0.90, NFI=0.89 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöryel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, χ^2/sd indeksinin düşük uyum gösterdiği belirlenmiştir. Bu uyum indeksi ki-kare dağılımına dayanmakla birlikte örneklem büyüklüğünden oldukça etkilenmektedir. Örneklem büyüklüğünün görece olarak düşük olmasından dolayı ($n < 1000$) bu uyum indeksler yerine diğer uyum indeksler dikkate alınmıştır. Diğer uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen tek faktörlü yapısının toplanan verilerle genel olarak uyum sağladığına karar verilmiştir.

Uygulanan ilk DFA’da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. Bu incelemeye göre anlamlı olmayan t değerine sahip hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Elde edilen path diyagramı şekil 8’de belirtilmiştir.



Şekil 8. Ölçeğe ait Path Diagramı

Şekil 8. incelendiğinde, son hali verilen ölçeğin 35 madde ve tek faktörden oluştuğu görülmektedir.

Maddelere ait regresyon değerleri ve t değerlerine tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. DFA'ya ait Regresyon ve t Değerleri

Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri	Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri
M1	.38	6.61	M19	.90	13.30
M2	.38	6.95	M20	.77	12.84
M3	.50	8.86	M21	.37	7.35
M4	.54	9.10	M22	.68	12.65
M5	.64	10.65	M23	.86	14.19
M6	.67	11.09	M24	.65	11.31
M7	.67	9.74	M25	.76	12.29
M8	.81	14.11	M26	.87	13.31
M9	.85	14.71	M27	.86	13.20
M10	.85	14.55	M28	.63	12.51
M11	.86	14.21	M29	.88	16.05
M12	.72	12.48	M30	.97	19.51
M13	.65	11.28	M31	.98	18.71
M14	.91	15.85	M32	.96	18.79
M15	.86	14.83	M33	.97	19.15
M16	.77	11.30	M34	.96	18.95
M17	.38	5.41	M35	.97	18.89
M18	.82	12.55			

Tablo 6 incelendiğinde, elde edilen regresyon katsayılarının ve t değerlerinin anlamlı olduğu ve modelin doğrulandığı belirlenmiştir.

2.3.2. GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Cronbach Alfa İç Tutarlılık Anlamında Güvenirlik Katsayısı

Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçek tek faktörlü olduğu için ölçeğin tamamı için güvenirlilik

katsayısı hesaplanmış ve bu değer .96 olarak bulunmuştur. Tezbaşaran (1997: 47), Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenilirlik katsayısının olabildiğince bire yakın olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin tamamının güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Bu çalışmada elde edilen veriler, SPSS 20 paket programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin frekans ve yüzdesel dağılımları verilmiştir. Normallik testi sonucunda, gruplar arasında farklılık incelenirken ikili gruplarda normal dağılan değişkenlerde Independent Samples t Test, normal dağılmayan değişkenlerde ise Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. İki'den fazla gruplarda ise normal dağılmayan değişkenlerde Bonferroni düzeltmeli Kruskal Wallis H Testi, normal dağılan değişkenlerde ise ANOVA kullanılmıştır.

Gruplar arası farklılık incelenirken; anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup $p < 0,05$ olması durumunda gruplar arası anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise gruplar arası anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Kategorik değişkenler arası bağımlılık incelenirken Ki-Kare testi kullanılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup, $p < 0,05$ olması durumunda gruplar arasında anlamlı bir bağımlılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise gruplar arasında anlamlı bağımlılığın olmadığı belirtilmiştir.

Aşağıdaki tablolarda örneklemin demografik özelliklerine ilişkin betimsel analizler bulunmaktadır.

Tablo 7: Örneklemin okullarda insan kaynakları biriminin bulunmasına göre dağılımı

İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?	Örneklem içindeki öğretmen sayısı (N)	Yüzde (%)
Evet	225	% 64,2
Hayır	125	% 35,7
Toplam	350	% 100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 64.2'sinin okulunda insan kaynakları birimi mevcuttur.

Tablo 8. Örneklemin okul türüne göre dağılımı

Okul türü	Örneklem içindeki öğretmen sayısı (N)	Yüzde (%)
İlkokul	65	% 18.5
Ortaokul	113	% 32.2
Lise	172	% 49.1
Toplam	350	% 100

Tablo 9. Örneklemin cinsiyet değişkenine göre dağılımı

Okul Türü Cinsiyet	İlkokul		Ortaokul		Lise		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kadın	56	% 86.1	74	% 65.4	83	% 48.2	213	% 60.8
Erkek	9	% 13.8	39	% 34.5	89	% 51.7	137	% 39.1
Toplam	65	% 100	113	% 100	172	% 100	350	% 100

Tablo 9 incelendiğinde özel okullarda çalışan kadın öğretmen sayısının (% 60.8) erkek öğretmen sayısından (% 39.1) daha fazla olduğu görülmektedir. Özellikle ilkökul ve ortaokul basamağında kadın öğretmen sayısı, erkek öğretmen sayısından oldukça fazla iken lise basamağında ise birbirine yakın değerlerdedir.

Tablo 10. Örneklemin buldukları okuldaki çalışma süresine göre dağılımı

Bulduğunuz okulda çalışma süreniz	İlkokul		Ortaokul		Lise		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
3-5 yıl	46	% 70.7	77	% 68.1	114	% 66.2	237	% 67.7
6-10 yıl	12	% 18.4	27	% 23.8	51	% 29.6	90	% 25.7
11-15 yıl	7	% 10.7	9	% 7.9	7	% 4	23	% 6.5
Toplam	65	% 100	113	% 100	172	% 100	350	% 100

Tablo 10 incelendiğinde verilerin toplandığı okullarda, 16 yıl ve üzeri sürede aynı okulda çalışan öğretmen olmadığı gözlenmiştir. Öğretmenlerin %67'sinin buldukları okulda 3-5 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. 11-15 yıl çalışan öğretmen sayısı %6'dır. Buldukları okulda 16 yıl ve üzerinde çalışan öğretmen bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 11. Örneklemin meslekteki toplam çalışma süresine göre dağılımı

Meslekteki toplam çalışma süreniz	İlkokul		Ortaokul		Lise		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
3-5 yıl	15	% 23	28	% 24.7	47	% 27.3	90	% 25.7
6-10 yıl	20	% 30.7	36	% 31.8	57	% 33.1	113	% 32.2
11- 15 yıl	9	% 13.8	22	% 19.4	43	% 25	74	% 21.1
16 + yıl	21	% 32.3	27	% 23.8	25	%14.5	73	% 20.8
Toplam	65	% 100	113	% 100	172	% 100	350	% 100

Öğretmenlerin meslekteki toplam sürelerine göre dağılımı birbirine yakın değerler almakla birlikte 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin % 32.2'lik bir değerle diğerlerinden daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca ilkokulda çalışan öğretmenler içinde 16 yıl ve üzerinde çalışanların oranı %32,3'tür.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, önce verilerin analizinden elde edilen bulgular sunulmuş ardından yorumlara yer verilmiştir.

3.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmen görüşlerine göre özel ilkokul, ortaokul ve liselerde insan kaynakları işlevlerinin ne düzeyde gerçekleştiği ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 12. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri puanının karşılaştırması

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı Karşılaştırması							
95%							
	N	Puan	ss	Ortalama İçin Güven Aralığı		Minimum	Maximum
				Alt sınır	Üst sınır		
İlkokul	65	125,4	24,8	119,3	131,6	80	174
Ortaokul	113	114,4	30,3	108,8	120,0	35	175
Lise	172	122,0	25,9	118,1	125,9	35	175
Toplam	350	120,2	27,4	117,3	123,1	35	175

İlkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevleri puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p < 0,05$). Tablodaki verilere göre farklılığı yaratan grup incelendiğinde, ilkokul öğretmenlerinde puanlar, ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Bu bulguya göre ilkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda insan kaynakları yönetimi işlevlerinin daha çok gerçekleştiğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 13. ANOVA testinin sonuçları

ANOVA					
	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareler	F	p
Gruplar Arası	6109,6	2	3054,8	4,1	0,017*
Grup İçi	256814,1	347	740,1		
Toplam	262923,7	349			

Anova sonucunda eğitim grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. ($p < 0,05$) Hangi gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma yöntemlerinde Scheffe testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14. Scheffe testi sonuçları

Scheffe					
(I) Okul türünüz	(J) Okul türünüz	Ortalamalardaki Fark(I-J)	p	%95 Güven Aralığı	
				Üst Sınır	Alt Sınır
İlkokul	Ortaokul	11,0	0,035	0,61	21,43
İlkokul	Lise	3,5	0,683	-6,28	13,20
Ortaokul	Lise	-7,6	0,073	-15,66	0,53

İlkokul ile ortaokul grupları arasında puan açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Farklılığı yaratan grup olan ilkökul öğretmenlerinde puanlar, ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Buna göre ilkökul öğretmenleri işlevlerin çalıştıkları okullarda daha çok gerçekleştiğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 15. Maddelerin okul türü değişkenine göre incelenmesi-1

		Okul Türünüz						Ki-Kare Testi	
		İlkokul		Ortaokul		Lise		Ki-Kare	p
		N	%	N	%	N	%		
Madde 1: Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	Hiç katılmıyorum	0	0,0	8	7,1	7	4,1	19,6	0,012*
	Kısmen Katılıyorum	1	1,5	13	11,5	18	10,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	16	24,6	34	30,1	44	25,6		
	Katılıyorum	27	41,5	23	20,4	61	35,5		
	Tamamen Katılıyorum	21	32,3	35	31,0	42	24,4		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 2: İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	Hiç katılmıyorum	0	0,0	4	3,5	8		
Kısmen Katılıyorum		0	0,0	12	10,6	18	10,5		
Orta Derecede Katılıyorum		6	9,2	18	15,9	27	15,7		
Katılıyorum		36	55,4	38	33,6	78	45,3		
Tamamen Katılıyorum		23	35,4	41	36,3	41	23,8		
Toplam		65	100	113	100	172	100		
Madde 3: İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.		Hiç katılmıyorum	0	0,0	8	7,1	12	7,0	24,3
	Kısmen Katılıyorum	0	0,0	12	10,6	23	13,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	13	20,0	32	28,3	49	28,5		
	Katılıyorum	33	50,8	34	30,1	61	35,5		
	Tamamen Katılıyorum	19	29,2	27	23,9	27	15,7		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 4: İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	Hiç katılmıyorum	2	3,1	7	6,2	10	5,8	
Kısmen Katılıyorum		2	3,1	20	17,7	28	16,3		
Orta Derecede Katılıyorum		17	26,2	21	18,6	36	20,9		
Katılıyorum		29	44,6	37	32,7	60	34,9		
Tamamen Katılıyorum		15	23,1	28	24,8	38	22,1		
Toplam		65	100	113	100	172	100		

Madde 1’de öğretmenlerin okul türü ile okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımının olması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde, belirtilen önermeye katılma oranı (%41,5) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. İlkokulda çalışan öğretmenler bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler.

Madde 2’de öğretmenlerin okul türü ile işe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespitinin önceden yapılması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%55,4) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. İlkokulda çalışan öğretmenler bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler.

Madde 3’te öğretmenlerin okul türü ile insan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceğinin önceden saptanması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%50,8) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. İlkokulda çalışan öğretmenler bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler.

Madde 4’te öğretmenlerin okul türü ile işe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim sürecinin mevcut olup olmaması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir($p>0,05$).

İnsan kaynağının sağlanması işlevi okullarda en çok önem verilmesi gereken işlevlerden biridir. İnsan kaynağının sağlanmasına ilişkin faaliyetlerin başarısı daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısını etkilemektedir. Okul türü değişkenine göre yapılan incelemelerde insan kaynağının planlanmasına yönelik çalışmalardan okulda her çalışanın net ve açık bir iş tanımının olması önermesine her üç okul türündeki öğretmenlerin yüksek düzeyde katılıyor olması durumu okullarda iyi hazırlanmış iş tanımlarının bulunduğunu göstermektedir.

Yapılan çalışma sırasında öğretmenlerin görüşlerine göre her üç okul türünde de işe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim sürecinin bulunması önermesine katılım oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Maddelerin okul türü değişkenine göre incelenmesi-2

		Okul Türünüz						Ki-Kare Testi	
		İlkokul		Ortaokul		Lise		Ki-Kare	p
		N	%	N	%	N	%		
Madde 5: İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	Hiç katılmıyorum	0	0,0	13	11,5	8	4,7	16,8	0,003*
	Kısmen Katılıyorum	10	15,4	16	14,2	33	19,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	15	23,1	31	27,4	41	23,8		
	Katılıyorum	18	27,7	28	24,8	55	32,0		
	Tamamen Katılıyorum	22	33,8	25	22,1	35	20,3		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
Madde 6: Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	Hiç katılmıyorum	0	0,0	10	8,8	13	7,6	18,8	0,016*
	Kısmen Katılıyorum	8	12,3	29	25,7	31	18,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	12	18,5	22	19,5	48	27,9		
	Katılıyorum	28	43,1	29	25,7	44	25,6		
	Tamamen Katılıyorum	17	26,2	23	20,4	36	20,9		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
Madde 7: Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	Hiç katılmıyorum	6	9,2	27	23,9	34	19,8	17,4	0,026*
	Kısmen Katılıyorum	10	15,4	33	29,2	51	29,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	17	26,2	19	16,8	30	17,4		
	Katılıyorum	21	32,3	17	15,0	34	19,8		
	Tamamen Katılıyorum	11	16,9	17	15,0	23	13,4		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
Madde 8: Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	Hiç katılmıyorum	5	7,7	12	10,6	15	8,7	15,8	0,046*
	Kısmen Katılıyorum	8	12,3	29	25,7	29	16,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	21	32,3	32	28,3	51	29,7		
	Katılıyorum	15	23,1	18	15,9	54	31,4		
	Tamamen Katılıyorum	16	24,6	22	19,5	23	13,4		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		

Madde 5'te öğretmenlerin okul türü ile işe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi verilmesi durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%32) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lise öğretmenleri okullarında bu önermenin daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler.

Madde 6'da öğretmenlerin okul türü ile öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimlerin verilmesi durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%43,1) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. İlkokulda çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler.

Madde 7'de öğretmenlerin okul türü ile öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmalarının desteklenmesi durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%32,3) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. İlkokulda çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler. Ek olarak öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevaplar incelendiğinde hiç katılmama ve kısmen katılma oranının toplamda ilkokul öğretmenlerinde %53,1 ve lise öğretmenlerinde %49,5 olduğu görülmektedir. Bu bulgu özel okullarda çalışan öğretmenlerin okullarında lisansüstü eğitim yapmalarının desteklenmediğini düşündüklerini gösterir.

Madde 8'de öğretmenlerin okul türü ile yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığının analiz edilmesi durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%31,4) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Liselerde çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler.

Öğretmenlerden iyi performans elde edilmek isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Bu anlamda işe yeni başlayanlara oryantasyon eğitiminin verilmesi, değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlanması için gerekli hizmet içi eğitimlerin verilmesi önermelerine her üç okul türünde de katılma oranları yüksektir. Ancak öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmalarının desteklenmesi önermesine ortaokul ve lise öğretmenlerinde hiç katılmama ve kısmen katılma oranları yüksek olduğu görülmüştür.

Madde 9'da öğretmenlerin okul türü ile eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%39) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lisede çalışan öğretmenler, bu ifadenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler.

Madde 10'da öğretmenlerin okul türü ile öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%40) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. İlkokulda çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler. Ek olarak ortaokul öğretmenlerinde bu önermeye hiç katılmama durumunun (%18) belirgin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin madde 11 ve madde 12 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu önermelere verilen cevaplara göre ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Eğitim ihtiyacının saptanması, işin yerine getirilmesi sırasında öğretmenin bilgi, beceri ve alışkanlık bakımından duyduğu gereklilik ve eksiklidir. Bu amaçla performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması bir yöntemdir. Öğretmenlerin okul türü ile eğitim gereksinimlerinin belirlenmede performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Lise öğretmenleri ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre belirtilen önermenin okullarında daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler. Ancak her üç okul türünde de bu önermeye hiç katılmama ve kısmen katılma oranının da yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Maddelerin okul türü değişkenine göre incelenmesi-4

		Okul Türünüz						Ki-Kare Testi	
		İlkokul		Ortaokul		Lise		Ki-Kare	p
		N	%	N	%	N	%		
Madde 13: Performans değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	Hiç katılmıyorum	4	6,2	9	8,0	8	4,7	10,1	0,256
	Kısmen Katılıyorum	7	10,8	18	15,9	26	15,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	11	16,9	32	28,3	51	29,7		
	Katılıyorum	23	35,4	31	27,4	57	33,1		
	Tamamen Katılıyorum	20	30,8	23	20,4	30	17,4		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 14: Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	Hiç katılmıyorum	10	15,4	21	18,6	11		
Kısmen Katılıyorum		12	18,5	16	14,2	23	13,4		
Orta Derecede Katılıyorum		16	24,6	35	31,0	52	30,2		
Katılıyorum		13	20,0	22	19,5	58	33,7		
Tamamen Katılıyorum		14	21,5	19	16,8	28	16,3		
Toplam		65	100	113	100	172	100		
Madde 15: Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.		Hiç katılmıyorum	7	10,8	19	16,8	17	9,9	11,3
	Kısmen Katılıyorum	4	6,2	11	9,7	26	15,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	16	24,6	31	27,4	54	31,4		
	Katılıyorum	22	33,8	31	27,4	51	29,7		
	Tamamen Katılıyorum	16	24,6	21	18,6	24	14,0		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 16: Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	Hiç katılmıyorum	21	32,3	30	26,5	34	19,8	
Kısmen Katılıyorum		6	9,2	23	20,4	26	15,1		
Orta Derecede Katılıyorum		21	32,3	22	19,5	53	30,8		
Katılıyorum		6	9,2	22	19,5	34	19,8		
Tamamen Katılıyorum		11	16,9	16	14,2	25	14,5		
Toplam		65	100	113	100	172	100		

Madde 14'te öğretmenlerin okul türü ile öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). Lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%33,7) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lisede çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler. Ek olarak ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin bu önermeye hiç katılmama oranının da belirgin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin madde 13, madde 15 ve madde 16 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Bu önermelere verilen cevaplara göre ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İnsan doğası gereği yaptıklarının başkaları tarafından görülüp takdir edilmesini ve beğenilmesini ister. İş yaşamında da öğretmenler performanslarıyla ilgili bilgi almak ve iyi yaptıkları işlerle ilgili takdir edilmek isterler. Objektif kriterlere dayalı bir performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin bu ihtiyacını karşılar. Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin verilerin öğretmenlere bildirilmesi önermesinde katılımın yüksek olduğu görülmektedir.

Ücret yönetimi etkili insan kaynakları yönetimi için çok önemlidir. Ücret ve diğer ödemeler, bir başarı elde etme duygusunun sembolik aracıdır. Bingöl'e göre (2003), ücret geliri öğretmenlerin performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme gösterdiklerini de ölçmenin bir aracıdır. İnsanlar daha büyük bir çabanın daha fazla gelir sağladığını görürlerse, ücret gelirlerini artırmak için daha çok performans gösterirler. Özel okullarda okul yönetimleri ücret ve ödül politikaları ile öğretmenlerin memnuniyet ve performanslarını artırma imkanına sahiptir. Bu anlamda lise öğretmenlerinin performanslarını artıracak alternatif ödeme modellerinin bulunması önermesine katılma oranı ilk ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Tablo 19. Maddelerin okul türü değişkenine göre incelenmesi-5

		Okul Türünüz						Ki-Kare Testi	
		İlkokul		Ortaokul		Lise		Ki-Kare	p
		N	%	N	%	N	%		
Madde 17: Ödemeler zamanında yapılır.	Hiç katılmıyorum	6	9,2	12	10,6	11	6,4	12,5	0,129
	Kısmen Katılıyorum	5	7,7	12	10,6	11	6,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	10	15,4	15	13,3	29	16,9		
	Katılıyorum	5	7,7	25	22,1	41	23,8		
	Tamamen Katılıyorum	39	60,0	49	43,4	80	46,5		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 18: Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	Hiç katılmıyorum	7	10,8	24	21,2	18		
Kısmen Katılıyorum		5	7,7	16	14,2	19	11,0		
Orta Derecede Katılıyorum		23	35,4	18	15,9	46	26,7		
Katılıyorum		14	21,5	28	24,8	45	26,2		
Tamamen Katılıyorum		16	24,6	27	23,9	44	25,6		
Toplam		65	100	113	100	172	100		
Madde 19: Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.		Hiç katılmıyorum	23	35,4	42	37,2	27	15,7	24,5
	Kısmen Katılıyorum	8	12,3	20	17,7	32	18,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	16	24,6	21	18,6	43	25,0		
	Katılıyorum	7	10,8	18	15,9	43	25,0		
	Tamamen Katılıyorum	11	16,9	12	10,6	27	15,7		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 20: Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	Hiç katılmıyorum	6	9,2	22	19,5	14	8,1	
Kısmen Katılıyorum		6	9,2	10	8,8	13	7,6		
Orta Derecede Katılıyorum		9	13,8	19	16,8	53	30,8		
Katılıyorum		22	33,8	42	37,2	64	37,2		
Tamamen Katılıyorum		22	33,8	20	17,7	28	16,3		
Toplam		65	100	113	100	172	100		

Madde 19’da öğretmenlerin okul türü ile performansı artıracak alternatif ödeme modellerinin bulunması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%25) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lisede çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler. Ek olarak ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin bu önermeye hiç katılmama oranının da belirgin olduğu görülmektedir.

Madde 20’de öğretmenlerin okul türü ile yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilmesi durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%33,8) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Tablo incelendiğinde her üç okul türünde öğretmenlerin bu önermeye katılma oranı yüksektir. Hiç katılmama durumu ise oldukça düşüktür. Bu bulgu özel okul öğretmenlerinin çalışma ortamı konusunda beklentilerinin karşılandığını ve bu önermenin özel okullarda gerçekleşme durumunun yüksek olduğu göstermektedir.

Öğretmenlerin madde 17 ve madde 18 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu önermelere verilen cevaplara göre ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Madde 22’de öğretmenlerin okul türü ile çalışma koşullarının (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygun olması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde bu önermeye tamamen katılma oranı (%30,8) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Ek olarak tabloya göre bu önermeye katılmama oranı oldukça düşüktür.

Madde 23’te öğretmenlerin okul türü ile öğretmenlerin mevcut, şikayetlerinin dikkate alınıp giderilmesi durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). İlkokul öğretmenlerinde bu önermeye tamamen katılma oranı (%38,5) ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Bu bulgu özel okullarda öğretmenlerin mevcut şikayetlerinin dikkate alınıp giderildiğini göstermektedir.

Madde 24’te öğretmenlerin okul türü ile disiplin kurallarının her öğretmene aynı şekilde uygulanması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Lise öğretmenlerinde bu önermeye katılma oranı (% 40,1) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede farklıdır. Lisede çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler. Tablodaki değerler incelendiğinde bu önermeye katılma oranı yüksek olduğu için özel okullarda disiplin kurallarının uygulanması konusunda kişiden kişiye farklı uygulamaların yapılmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin madde 21 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu önermeye verilen cevaplara göre ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Madde 25'te öğretmenlerin okul türü ile işten ayrılma koşullarının açık ve anlaşılır olması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%35,5) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lisede çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiği düşünmektedirler. Bu bulgudan yola çıkarak öğretmen görüşlerine göre işten ayrılma koşullarının daha açık ve anlaşılır olması konusunda özel liselerde insan kaynakları yönetimine daha uygun çalışmalar yapıldığı söylenebilir.

Madde 26'da öğretmenlerin okul türü ile işten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilmesi durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%33,1) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lisede çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin madde 27 ve madde 28 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu önermelere verilen cevaplara göre ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 22. Maddelerin okul türü değişkenine göre incelenmesi-8

		Okul Türünüz						Ki-Kare Testi	
		İlkokul		Ortaokul		Lise		Ki-Kare	p
		N	%	N	%	N	%		
Madde 29: Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	Hiç katılmıyorum	5	7,7	12	10,6	7	4,1	13,1	0,109
	Kısmen Katılıyorum	7	10,8	19	16,8	14	8,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	13	20,0	17	15,0	28	16,3		
	Katılıyorum	20	30,8	40	35,4	73	42,4		
	Tamamen Katılıyorum	20	30,8	25	22,1	50	29,1		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 30: Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	Hiç katılmıyorum	5	7,7	19	16,8	9		
Kısmen Katılıyorum		9	13,8	19	16,8	21	12,2		
Orta Derecede Katılıyorum		22	33,8	22	19,5	38	22,1		
Katılıyorum		12	18,5	36	31,9	70	40,7		
Tamamen Katılıyorum		17	26,2	17	15,0	34	19,8		
Toplam		65	100	113	100	172	100		
Madde 31: Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.		Hiç katılmıyorum	5	7,7	20	17,7	18	10,5	10,6
	Kısmen Katılıyorum	10	15,4	14	12,4	20	11,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	18	27,7	27	23,9	35	20,3		
	Katılıyorum	17	26,2	29	25,7	66	38,4		
	Tamamen Katılıyorum	15	23,1	23	20,4	33	19,2		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 32: Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	Hiç katılmıyorum	3	4,6	13	11,5	8	4,7	
Kısmen Katılıyorum		4	6,2	17	15,0	19	11,0		
Orta Derecede Katılıyorum		24	36,9	30	26,5	47	27,3		
Katılıyorum		14	21,5	27	23,9	61	35,5		
Tamamen Katılıyorum		20	30,8	26	23,0	37	21,5		
Toplam		65	100	113	100	172	100		

Madde 30'da öğretmenlerin okul türü ile öğretmenlerin memnuniyetini ve motivasyonunu artırıcı düzenlemelerin yapılması durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). Lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%40,7) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lisede çalışan öğretmenler, bu önermenin okullarında daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler.

Madde 32'de öğretmenlerin okul türü ile okullarında kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmeleri durumu ile ilgili belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$). İlkokul öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (%36,9), ortaokul ve lise öğretmenlerine göre ve lise öğretmenlerinde belirtilen önermeye katılma oranı (% 35,5) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir.

Öğretmenlerin madde 29 ve madde 31 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Bu önermelere verilen cevaplara göre ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 23. Maddelerin okul türü değişkenine göre incelenmesi-9

		Okul Türünüz						Ki-Kare Testi	
		İlkokul		Ortaokul		Lise		Ki-Kare	p
		N	%	N	%	N	%		
Madde 33: Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Hiç katılmıyorum	2	3,1	16	14,2	11	6,4	12,1	0,144
	Kısmen Katılıyorum	8	12,3	18	15,9	18	10,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	19	29,2	22	19,5	46	26,7		
	Katılıyorum	19	29,2	34	30,1	56	32,6		
	Tamamen Katılıyorum	17	26,2	23	20,4	41	23,8		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		
	Madde 34: Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	1	1,5	14	12,4	12		
Kısmen Katılıyorum		7	10,8	14	12,4	13	7,6		
Orta Derecede Katılıyorum		22	33,8	26	23,0	40	23,3		
Katılıyorum		20	30,8	39	34,5	67	39,0		
Tamamen Katılıyorum		15	23,1	20	17,7	40	23,3		
Toplam		65	100	113	100	172	100		
Madde 35: Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.		Hiç katılmıyorum	3	4,6	14	12,4	15	8,7	12
	Kısmen Katılıyorum	9	13,8	17	15,0	13	7,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	16	24,6	21	18,6	26	15,1		
	Katılıyorum	21	32,3	37	32,7	72	41,9		
	Tamamen Katılıyorum	16	24,6	24	21,2	46	26,7		
	Toplam	65	100	113	100	172	100		

Öğretmenlerin madde 33, madde 34 ve madde 35 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu önermelere verilen cevaplara göre ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin çalıştıkları okulda insan kaynakları biriminin bulunup bulunmamasına göre insan kaynakları işlevlerinin ne düzeyde gerçekleştiği ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 24. Okullarda insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri puanı

		Bağımsız Gruplarda t testi					
Okulunuzda insan kaynakları birimi mevcut mu?		N	Mean	ss	t	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı	Evet	225	121,2	28,0			
	Hayır	125	118,3	26,5	0,940	348	0,348

Okulda insan kaynakları biriminin mevcut olup olmaması insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okulda insan kaynakları birimi olması ya da olmaması durumunun insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşmesi konusunda farklılık yaratmadığını göstermektedir. Her iki durumda da öğretmenler benzer görüşlere sahiptir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre araştırma yapılan okullardaki öğretmenlerin %64,2'si okullarında insan kaynakları birimi olduğunu belirtmiştir. Bu durum insan kaynakları yönetimi anlayışının özel okullarda benimsenmeye başladığını gösterir. Ancak okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum okullarda insan kaynakları birimi olması ya da olmaması durumunun insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşmesi konusunda fark yaratmadığı söylenebilir.

Tablo 25. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-1

		Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 1: Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	Hiç katılmıyorum	5	2,2	10	8,0	10,1	0,038*
	Kısmen Katılıyorum	16	7,1	16	12,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	65	28,9	29	23,2		
	Katılıyorum	73	32,4	38	30,4		
	Tamamen Katılıyorum	66	29,3	32	25,6		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
	Madde 2: İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	Hiç katılmıyorum	4	1,8	8		
Kısmen Katılıyorum		19	8,4	11	8,8		
Orta Derecede Katılıyorum		30	13,3	21	16,8		
Katılıyorum		96	42,7	56	44,8		
Tamamen Katılıyorum		76	33,8	29	23,2		
Toplam		225	100,0	125	100,0		
Madde 3: İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.		Hiç katılmıyorum	13	5,8	7	5,6	10,8
	Kısmen Katılıyorum	16	7,1	19	15,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	25,3	37	29,6		
	Katılıyorum	83	36,9	45	36,0		
	Tamamen Katılıyorum	56	24,9	17	13,6		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
	Madde 4: İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	Hiç katılmıyorum	12	5,3	7	5,6	
Kısmen Katılıyorum		23	10,2	27	21,6		
Orta Derecede Katılıyorum		52	23,1	22	17,6		
Katılıyorum		79	35,1	47	37,6		
Tamamen Katılıyorum		59	26,2	22	17,6		
Toplam		225	100,0	125	100,0		

Madde 1’de okulda insan kaynakları biriminin mevcut olma durumu ile öğretmenlerin okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımının olması durumu ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İnsan kaynakları birimi mevcut olmayan okullardaki öğretmenlerde belirtilen önermeye hiç katılmama oranı (%8) insan kaynakları birimi mevcut olan okullardaki öğretmenlere (%2,2) göre anlamlı derecede yüksektir.

Madde 3’te okulda insan kaynakları biriminin mevcut olma durumu ile öğretmenlerin insan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceğinin önceden saptanması durumu ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İnsan kaynakları birimi mevcut olan okullardaki öğretmenlerde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%24,9) insan kaynakları birimi mevcut olmayan okullardaki (%13,6) öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

Madde 4’te okulda insan kaynakları biriminin mevcut olma durumu ile işe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcut olması durumu ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$) İnsan kaynakları birimi mevcut olan okullardaki öğretmenlerde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%26,2) insan kaynakları birimi mevcut olmayan okullardaki (17,6) öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

Öğretmenlerin madde 2 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre bu maddenin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

İnsan kaynağının sağlanması işlevi okullarda en çok önem verilmesi gereken işlevlerden biridir. İnsan kaynağının sağlanmasına ilişkin faaliyetlerin başarısı daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısını etkilemektedir. Okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre insan kaynağının planlanmasına yönelik çalışmalardan okulda her çalışanın net ve açık bir iş tanımının olması önermesinde insan kaynağı birimi olan okullar lehine anlamlı bir fark görülmektedir.

Yapılan çalışma sırasında öğretmenlerin görüşlerine göre işe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim sürecinin bulunması önermesinde okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre istatistiksel olarak arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Kişileri işe alırken yapılan bu seçim işlemi, okula istenen niteliklerde öğretmen seçme kararı verebilmek için adaylardan gerçek ve yeterli derecede bilgi toplanması için önemlidir.

Tablo 26. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-2

		Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 5: İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	Hiç katılmıyorum	11	4,9	10	8,0	3,2	0,524
	Kısmen Katılıyorum	38	16,9	21	16,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	53	23,6	34	27,2		
	Katılıyorum	65	28,9	36	28,8		
	Tamamen Katılıyorum	58	25,8	24	19,2		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 6: Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	Hiç katılmıyorum	15	6,7	8	6,4	4,2	0,369
	Kısmen Katılıyorum	46	20,4	22	17,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	49	21,8	33	26,4		
	Katılıyorum	60	26,7	41	32,8		
	Tamamen Katılıyorum	55	24,4	21	16,8		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 7: Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	Hiç katılmıyorum	42	18,7	25	20,0	1,2	0,875
	Kısmen Katılıyorum	59	26,2	35	28,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	41	18,2	25	20,0		
	Katılıyorum	47	20,9	25	20,0		
	Tamamen Katılıyorum	36	16,0	15	12,0		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 8: Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	Hiç katılmıyorum	18	8,0	14	11,2	9,8	0,044*
	Kısmen Katılıyorum	50	22,2	16	12,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	62	27,6	42	33,6		
	Katılıyorum	50	22,2	37	29,6		
	Tamamen Katılıyorum	45	20,0	16	12,8		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		

Madde 8'de okulda insan kaynakları biriminin mevcut olma durumu ile öğretmenlerin yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığının analiz edilmesi durumu ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). İnsan kaynakları birimi mevcut olan okullardaki öğretmenlerde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%20) insan kaynakları birimi mevcut olmayan okullardaki (%12,8) öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir. Bu durum okullarında insan kaynakları birimi mevcut olan öğretmenlerin yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığına ilişkin analizlerin yapılması konusunda gerekli çalışmalar yapıldığını düşündüklerini gösterir.

Öğretmenlerin madde 5, madde 6 ve madde 7 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 27. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-3

		Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 9: Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	Hiç katılmıyorum	25	11,1	8	6,4	4,9	0,302
	Kısmen Katılıyorum	32	14,2	18	14,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	46	20,4	24	19,2		
	Katılıyorum	73	32,4	53	42,4		
	Tamamen Katılıyorum	49	21,8	22	17,6		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 10: Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	Hiç katılmıyorum	24	10,7	14	11,2	4,3	0,371
	Kısmen Katılıyorum	42	18,7	22	17,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	48	21,3	31	24,8		
	Katılıyorum	70	31,1	45	36,0		
	Tamamen Katılıyorum	41	18,2	13	10,4		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 11: Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.	Hiç katılmıyorum	24	10,7	16	12,8	3,6	0,464
	Kısmen Katılıyorum	41	18,2	22	17,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	58	25,8	38	30,4		
	Katılıyorum	52	23,1	31	24,8		
	Tamamen Katılıyorum	50	22,2	18	14,4		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 12: Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	Hiç katılmıyorum	11	4,9	9	7,2	3,9	0,411
	Kısmen Katılıyorum	39	17,3	18	14,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	54	24,0	40	32,0		
	Katılıyorum	66	29,3	31	24,8		
	Tamamen Katılıyorum	55	24,4	27	21,6		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		

Öğretmenlerin madde 9, madde 10, madde 11 ve madde 12 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 28. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-4

		Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 13: Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	Hiç katılmıyorum	16	7,1	5	4,0	3,4	0,499
	Kısmen Katılıyorum	34	15,1	17	13,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	56	24,9	38	30,4		
	Katılıyorum	75	33,3	36	28,8		
	Tamamen Katılıyorum	44	19,6	29	23,2		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 14: Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	Hiç katılmıyorum	26	11,6	16	12,8	0,58	0,964
	Kısmen Katılıyorum	33	14,7	18	14,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	64	28,4	39	31,2		
	Katılıyorum	62	27,6	31	24,8		
	Tamamen Katılıyorum	40	17,8	21	16,8		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 15: Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.	Hiç katılmıyorum	26	11,6	17	13,6	0,88	0,927
	Kısmen Katılıyorum	28	12,4	13	10,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	67	29,8	34	27,2		
	Katılıyorum	66	29,3	38	30,4		
	Tamamen Katılıyorum	38	16,9	23	18,4		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 16: Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	Hiç katılmıyorum	58	25,8	27	21,6	1,6	0,818
	Kısmen Katılıyorum	34	15,1	21	16,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	59	26,2	37	29,6		
	Katılıyorum	42	18,7	20	16,0		
	Tamamen Katılıyorum	32	14,2	20	16,0		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		

Öğretmenlerin madde 13, madde 14, madde 15 ve madde 16 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 29. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-5

		Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 17: Ödemeler zamanında yapılır.	Hiç katılmıyorum	20	8,9	9	7,2	2,6	0,632
	Kısmen Katılıyorum	17	7,6	11	8,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	30	13,3	24	19,2		
	Katılıyorum	47	20,9	24	19,2		
	Tamamen Katılıyorum	111	49,3	57	45,6		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
	Madde 18: Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	Hiç katılmıyorum	36	16,0	13		
Kısmen Katılıyorum		18	8,0	22	17,6		
Orta Derecede Katılıyorum		60	26,7	27	21,6		
Katılıyorum		53	23,6	34	27,2		
Tamamen Katılıyorum		58	25,8	29	23,2		
Toplam		225	100,0	125	100,0		
Madde 19: Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.		Hiç katılmıyorum	66	29,3	26	20,8	6,8
	Kısmen Katılıyorum	31	13,8	29	23,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	50	22,2	30	24,0		
	Katılıyorum	46	20,4	22	17,6		
	Tamamen Katılıyorum	32	14,2	18	14,4		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
	Madde 20: Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	Hiç katılmıyorum	30	13,3	12	9,6	
Kısmen Katılıyorum		11	4,9	18	14,4		
Orta Derecede Katılıyorum		48	21,3	33	26,4		
Katılıyorum		90	40,0	38	30,4		
Tamamen Katılıyorum		46	20,4	24	19,2		
Toplam		225	100,0	125	100,0		

Madde 18'de okulda insan kaynakları biriminin mevcut olma durumu ile öğretmenlerin yapılan ödemelerin öğretmenlerce adil bulunması durumu ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). İnsan kaynakları birimi mevcut olan okullardaki öğretmenlerde belirtilen önermeye hiç katılmama oranı (%16) insan kaynakları mevcut olmayan okullardaki (%10,4) öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir. Bu durum insan kaynakları birimi olan okullardaki öğretmenlerin ödemelerin adaletli bir şekilde dağıtılması konusunda beklentilerin daha yüksek olduğu şeklinde düşünülebilir. Tablo incelendiğinde her iki durumda da hiç katılmama ve kısmen katılma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum genel olarak ödemelerin öğretmenlerce adil bulunmadığını gösterebilir.

Madde 20'de okulda insan kaynakları biriminin mevcut olma durumu ile öğretmenlerin yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilmesi durumu ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). İnsan kaynakları birimi mevcut olan okullardaki öğretmenlerde belirtilen önermeye katılmama oranı (%40) insan kaynakları mevcut olmayan okullardaki (%30,4) öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir. Bu durum okullarında insan kaynakları birimi mevcut olan öğretmenlerin daha iyi bir çalışma ortamına sahip olduklarını düşündüklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin madde 17 ve madde 19 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Okullar başarıya öğretmenlerinin yüksek performans göstermesiyle ulaşırlar. Öğretmenlerin verimliliklerinin iyileştirilmesini sağlamak için çalışmalarını sürdürdükleri ortamın kalitesini artırmak gerekir. Okullar eğitim-öğretimi kolaylaştırılacak şekilde tasarlanmalıdır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilmesi ve okulun temiz olması önermelerine katılma ve tamamen katılma oranının yüksek olduğu görülmektedir. Özel okulların çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda devlet okullarından daha avantajlı olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan kaynakları birimi mevcut olan okullardaki öğretmenlerin bu önermeye katılma oranı oldukça yüksektir. Okullarında insan kaynakları birimi olan öğretmenlerin, okullarında bu önermenin daha çok gerçekleştiğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 30. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-6

		Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 21: Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	Hiç katılmıyorum	4	1,8	3	2,4	10,4	0,034*
	Kısmen Katılıyorum	13	5,8	4	3,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	37	16,4	26	20,8		
	Katılıyorum	74	32,9	57	45,6		
	Tamamen Katılıyorum	97	43,1	35	28,0		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 22: Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.	Hiç katılmıyorum	9	4,0	7	5,6	4,7	0,315
	Kısmen Katılıyorum	21	9,3	20	16,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	48	21,3	28	22,4		
	Katılıyorum	91	40,4	42	33,6		
	Tamamen Katılıyorum	56	24,9	28	22,4		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 23: Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikayetleri dikkate alınıp giderilir.	Hiç katılmıyorum	19	8,4	17	13,6	2,9	0,569
	Kısmen Katılıyorum	30	13,3	16	12,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	56	24,9	33	26,4		
	Katılıyorum	61	27,1	32	25,6		
	Tamamen Katılıyorum	59	26,2	27	21,6		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 24: Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	Hiç katılmıyorum	17	7,6	6	4,8	7,3	0,121
	Kısmen Katılıyorum	20	8,9	10	8,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	52	23,1	36	28,8		
	Katılıyorum	65	28,9	47	37,6		
	Tamamen Katılıyorum	71	31,6	26	20,8		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		

Madde 21’de okulda insan kaynakları biriminin mevcut olma durumu ile öğretmenlerin okulun temiz olmasına özen gösterilmesi durumu ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). İnsan kaynakları birimi mevcut olan okullardaki öğretmenlerde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%43,1) insan kaynakları mevcut olmayan okullardaki öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir. Bu durum okullarında insan kaynakları birimi mevcut olan öğretmenlerin okulun temiz olmasına özen gösterilmesi durumunun daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Öğretmenlerin madde 22, madde 23 ve madde 24 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 31. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-7

		Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 25: İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılırdır.	Hiç katılmıyorum	23	10,2	15	12,0	1,4	0,841
	Kısmen Katılıyorum	31	13,8	16	12,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	25,3	30	24,0		
	Katılıyorum	64	28,4	41	32,8		
	Tamamen Katılıyorum	50	22,2	23	18,4		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 26: İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	Hiç katılmıyorum	36	16,0	17	13,6	1,3	0,864
	Kısmen Katılıyorum	31	13,8	21	16,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	48	21,3	27	21,6		
	Katılıyorum	60	26,7	36	28,8		
	Tamamen Katılıyorum	50	22,2	24	19,2		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 27: Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	Hiç katılmıyorum	41	18,2	20	16,0	1,2	0,877
	Kısmen Katılıyorum	37	16,4	19	15,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	42	18,7	29	23,2		
	Katılıyorum	66	29,3	37	29,6		
	Tamamen Katılıyorum	39	17,3	20	16,0		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 28: Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	Hiç katılmıyorum	8	3,6	4	3,2	2,4	0,665
	Kısmen Katılıyorum	18	8,0	9	7,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	42	18,7	29	23,2		
	Katılıyorum	88	39,1	53	42,4		
	Tamamen Katılıyorum	69	30,7	30	24,0		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		

Öğretmenlerin madde 25, madde 26, madde 27 ve madde 28 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını göster

Tablo 32. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-8

		Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi	
		Evet		Hayır		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde29: Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	Hiç katılmıyorum	16	7,1	8	6,4	1,9	0,754
	Kısmen Katılıyorum	24	10,7	16	12,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	37	16,4	21	16,8		
	Katılıyorum	82	36,4	51	40,8		
	Tamamen Katılıyorum	66	29,3	29	23,2		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 30: Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	Hiç katılmıyorum	24	10,7	9	7,2	4,6	0,326
	Kısmen Katılıyorum	29	12,9	20	16,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	53	23,6	29	23,2		
	Katılıyorum	70	31,1	48	38,4		
	Tamamen Katılıyorum	49	21,8	19	15,2		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 31: Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	Hiç katılmıyorum	30	13,3	13	10,4	2,7	0,605
	Kısmen Katılıyorum	28	12,4	16	12,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	48	21,3	32	25,6		
	Katılıyorum	69	30,7	43	34,4		
	Tamamen Katılıyorum	50	22,2	21	16,8		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 32: Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	Hiç katılmıyorum	17	7,6	7	5,6	5,2	0,265
	Kısmen Katılıyorum	21	9,3	19	15,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	65	28,9	36	28,8		
	Katılıyorum	72	32,0	30	24,0		
	Tamamen Katılıyorum	50	22,2	33	26,4		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		

Öğretmenlerin madde 29, madde 30, madde 31 ve madde 32 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 33. Maddelerin okuldaki insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre incelenmesi-9

	Okulunuzda İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?				Ki-Kare Testi		
	Evet		Hayır		Ki-Kare	p	
	N	%	N	%			
Madde 33: Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Hiç katılmıyorum	20	8,9	9	7,2	1,8	0,777
	Kısmen Katılıyorum	29	12,9	15	12,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	51	22,7	36	28,8		
	Katılıyorum	71	31,6	38	30,4		
	Tamamen Katılıyorum	54	24,0	27	21,6		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 34: Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	19	8,4	8	6,4	1,7	0,792
	Kısmen Katılıyorum	22	9,8	12	9,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	52	23,1	36	28,8		
	Katılıyorum	82	36,4	44	35,2		
	Tamamen Katılıyorum	50	22,2	25	20,0		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		
Madde 35: Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	23	10,2	9	7,2	5,2	0,269
	Kısmen Katılıyorum	25	11,1	14	11,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	36	16,0	27	21,6		
	Katılıyorum	79	35,1	51	40,8		
	Tamamen Katılıyorum	62	27,6	24	19,2		
	Toplam	225	100,0	125	100,0		

Öğretmenlerin madde 33, madde 34 ve madde 35 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması veya olmaması durumu ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

3.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre insan kaynakları işlevlerinin ne düzeyde gerçekleştiği ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 34. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri puanı

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı							Mann-Whitney U Testi			
İlkokul	N	Mean	ss	Medyan	Minimum	Maximum	Sıra Ort.	U	p	
Kadın	56	125,1	25,8	123	35	175	32,9			
Cinsiyet Erkek	9	127,2	18,6	121	35	175	33,9	244	0,879	
Ortaokul	N	Mean	ss	Medyan	Minimum	Maximum	Sıra Ort.	U	p	
Kadın	74	113,4	31,0	113	35	175	55,3			
Cinsiyet Erkek	39	116,4	29,1	119	35	175	60,2	1318,5	0,452	
Lise	N	Mean	ss	Medyan	Minimum	Maximum	Sıra Ort.	U	p	
Kadın	83	116,0	26,7	116	35	175	74,8			
Cinsiyet Erkek	89	127,6	24,0	133	35	175	97,4	2721	0,002	

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinde cinsiyet değişkeni, insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır ($p>0,05$). Ancak lise öğretmenlerinde cinsiyet değişkeni, insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmaktadır ($p<0,05$). Lisede çalışan erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okullarında insan kaynakları işlevlerinin daha çok gerçekleştiğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 35. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-1

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 1: Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	Hiç katılmıyorum	10	4,7	5	3,6	2,6	0,629
	Kısmen Katılıyorum	18	8,5	14	10,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	63	29,6	31	22,6		
	Katılıyorum	64	30,0	47	34,3		
	Tamamen Katılıyorum	58	27,2	40	29,2		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
	Madde 2: İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	Hiç katılmıyorum	6	2,8	6		
Kısmen Katılıyorum		16	7,5	14	10,2		
Orta Derecede Katılıyorum		29	13,6	22	16,1		
Katılıyorum		100	46,9	52	38,0		
Tamamen Katılıyorum		62	29,1	43	31,4		
Toplam		213	100,0	137	100,0		
Madde 3: İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.		Hiç katılmıyorum	11	5,2	9	6,6	1,8
	Kısmen Katılıyorum	20	9,4	15	10,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	56	26,3	38	27,7		
	Katılıyorum	77	36,2	51	37,2		
	Tamamen Katılıyorum	49	23,0	24	17,5		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
	Madde 4: İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	Hiç katılmıyorum	16	7,5	3	2,2	
Kısmen Katılıyorum		35	16,4	15	10,9		
Orta Derecede Katılıyorum		42	19,7	32	23,4		
Katılıyorum		73	34,3	53	38,7		
Tamamen Katılıyorum		47	22,1	34	24,8		
Toplam		213	100,0	137	100,0		

Tablo 36. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-2

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 5: İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	Hiç katılmıyorum	10	4,7	11	8,0	14,2	0,007*
	Kısmen Katılıyorum	45	21,1	14	10,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	48	22,5	39	28,5		
	Katılıyorum	53	24,9	48	35,0		
	Tamamen Katılıyorum	57	26,8	25	18,2		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 6: Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	Hiç katılmıyorum	15	7,0	8	5,8	2,2	0,708
	Kısmen Katılıyorum	43	20,2	25	18,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	46	21,6	36	26,3		
	Katılıyorum	59	27,7	42	30,7		
	Tamamen Katılıyorum	50	23,5	26	19,0		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 7: Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	Hiç katılmıyorum	40	18,8	27	19,7	4,8	0,312
	Kısmen Katılıyorum	51	23,9	43	31,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	40	18,8	26	19,0		
	Katılıyorum	51	23,9	21	15,3		
	Tamamen Katılıyorum	31	14,6	20	14,6		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 8: Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	Hiç katılmıyorum	23	10,8	9	6,6	3,9	0,418
	Kısmen Katılıyorum	40	18,8	26	19,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	63	29,6	41	29,9		
	Katılıyorum	47	22,1	40	29,2		
	Tamamen Katılıyorum	40	18,8	21	15,3		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		

Madde 5'te öğretmenlerin cinsiyeti ile işe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitiminin verilmesi durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%35) kadınlara göre (24,9) anlamlı derecede yüksektir. Bu bulgu erkek öğretmenlerin okullarında işe yeni başlayanlara oryantasyon eğitiminin verilmesi durumunun gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Tablo 37. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-3

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 9: Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	Hiç katılmıyorum	24	11,3	9	6,6	14,6	0,006*
	Kısmen Katılıyorum	37	17,4	13	9,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	45	21,1	25	18,2		
	Katılıyorum	61	28,6	65	47,4		
	Tamamen Katılıyorum	46	21,6	25	18,2		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 10: Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	Hiç katılmıyorum	25	11,7	13	9,5	4,2	0,382
	Kısmen Katılıyorum	41	19,2	23	16,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	42	19,7	37	27,0		
	Katılıyorum	75	35,2	40	29,2		
	Tamamen Katılıyorum	30	14,1	24	17,5		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 11: Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.	Hiç katılmıyorum	25	11,7	15	10,9	5,4	0,251
	Kısmen Katılıyorum	46	21,6	17	12,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	26,8	39	28,5		
	Katılıyorum	47	22,1	36	26,3		
	Tamamen Katılıyorum	38	17,8	30	21,9		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 12: Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	Hiç katılmıyorum	13	6,1	7	5,1	6,6	0,161
	Kısmen Katılıyorum	43	20,2	14	10,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	55	25,8	39	28,5		
	Katılıyorum	55	25,8	42	30,7		
	Tamamen Katılıyorum	47	22,1	35	25,5		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		

Madde 9'da öğretmenlerin cinsiyeti ile eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliğinin sağlanması durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%47,4) kadınlara göre (28,6) anlamlı derecede yüksektir. Erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin bu önermeye katılma oranları arasındaki bu yüksek fark özel okullarda eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin cinsiyeti ile diğer maddelerle ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Bu durum hem kadın hem de erkek öğretmenlerin bu önermelerle ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 38. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-4

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 13: Performans değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	Hiç katılmıyorum	14	6,6	7	5,1	3,4	0,487
	Kısmen Katılıyorum	35	16,4	16	11,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	60	28,2	34	24,8		
	Katılıyorum	62	29,1	49	35,8		
	Tamamen Katılıyorum	42	19,7	31	22,6		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 14: Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	Hiç katılmıyorum	27	12,7	15	10,9	3,7	0,453
	Kısmen Katılıyorum	36	16,9	15	10,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	62	29,1	41	29,9		
	Katılıyorum	51	23,9	42	30,7		
	Tamamen Katılıyorum	37	17,4	24	17,5		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 15: Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.	Hiç katılmıyorum	33	15,5	10	7,3	6,3	0,175
	Kısmen Katılıyorum	27	12,7	14	10,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	26,8	44	32,1		
	Katılıyorum	60	28,2	44	32,1		
	Tamamen Katılıyorum	36	16,9	25	18,2		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 16: Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	Hiç katılmıyorum	59	27,7	26	19,0	10,9	0,027*
	Kısmen Katılıyorum	40	18,8	15	10,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	54	25,4	42	30,7		
	Katılıyorum	30	14,1	32	23,4		
	Tamamen Katılıyorum	30	14,1	22	16,1		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		

Madde 16'da öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılması durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p < 0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%23,4) kadınlara göre (%14,1) anlamlı derecede yüksektir. Bu bulgu erkek öğretmenlerin okullarında öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılması durumunun daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Öğretmenlerin cinsiyeti ile diğer maddelerle ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Bu durum hem kadın hem de erkek öğretmenlerin bu önermelerle ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 39. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-5

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde17: Ödemeler zamanında yapılır.	Hiç katılmıyorum	25	11,7	4	2,9	8,6	0,073
	Kısmen Katılıyorum	16	7,5	12	8,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	32	15,0	22	16,1		
	Katılıyorum	42	19,7	29	21,2		
	Tamamen Katılıyorum	98	46,0	70	51,1		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
	Madde 18: Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	Hiç katılmıyorum	37	17,4	12		
Kısmen Katılıyorum		24	11,3	16	11,7		
Orta Derecede Katılıyorum		55	25,8	32	23,4		
Katılıyorum		49	23,0	38	27,7		
Tamamen Katılıyorum		48	22,5	39	28,5		
Toplam		213	100,0	137	100,0		
Madde 19: Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.		Hiç katılmıyorum	67	31,5	25	18,2	18,5
	Kısmen Katılıyorum	34	16,0	26	19,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	54	25,4	26	19,0		
	Katılıyorum	28	13,1	40	29,2		
	Tamamen Katılıyorum	30	14,1	20	14,6		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
	Madde 20: Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	Hiç katılmıyorum	26	12,2	16	11,7	
Kısmen Katılıyorum		24	11,3	5	3,6		
Orta Derecede Katılıyorum		57	26,8	24	17,5		
Katılıyorum		68	31,9	60	43,8		
Tamamen Katılıyorum		38	17,8	32	23,4		
Toplam		213	100,0	137	100,0		

Madde 19'de öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modellerinin olması durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). Kadınlarda belirtilen önermeye hiç katılmama oranı (%31,5) erkeklere göre (%18,2) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum kadın öğretmenlerin okullarında öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modellerinin bulunması durumunun daha az gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Madde 20'de öğretmenlerin cinsiyeti ile yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilmesi durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%43,8) kadınlara göre (%31,9) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum erkek öğretmenlerin okullarında yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme ve serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına özen gösterilmesi durumunun daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Öğretmenlerin madde 17 ve madde 18 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Bu durum öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 40. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-6

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 21: Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	Hiç katılmıyorum	4	1,9	3	2,2	0,622	0,961
	Kısmen Katılıyorum	9	4,2	8	5,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	39	18,3	24	17,5		
	Katılıyorum	79	37,1	52	38,0		
	Tamamen Katılıyorum	82	38,5	50	36,5		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 22: Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.	Hiç katılmıyorum	11	5,2	5	3,6	4,5	0,338
	Kısmen Katılıyorum	30	14,1	11	8,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	48	22,5	28	20,4		
	Katılıyorum	77	36,2	56	40,9		
	Tamamen Katılıyorum	47	22,1	37	27,0		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 23: Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikayetleri dikkate alınıp giderilir.	Hiç katılmıyorum	27	12,7	9	6,6	7,7	0,102
	Kısmen Katılıyorum	31	14,6	15	10,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	49	23,0	40	29,2		
	Katılıyorum	50	23,5	43	31,4		
	Tamamen Katılıyorum	56	26,3	30	21,9		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 24: Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	Hiç katılmıyorum	19	8,9	4	2,9	12,1	0,017*
	Kısmen Katılıyorum	15	7,0	15	10,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	60	28,2	28	20,4		
	Katılıyorum	58	27,2	54	39,4		
	Tamamen Katılıyorum	61	28,6	36	26,3		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		

Madde 24'te öğretmenlerin cinsiyeti ile disiplin kurallarının her öğretmene aynı şekilde uygulanması durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%39,6) kadınlara göre (%27,2) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu bulgu erkek öğretmenlerin okullarında disiplin kurallarının her öğretmene aynı şekilde uygulanması durumunun daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Öğretmenlerin madde 21, madde 22 ve madde 23 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Bu durum öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 41. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-7

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 25: İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılırdır.	Hiç katılmıyorum	28	13,1	10	7,3	6,4	0,171
	Kısmen Katılıyorum	30	14,1	17	12,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	26,8	30	21,9		
	Katılıyorum	56	26,3	49	35,8		
	Tamamen Katılıyorum	42	19,7	31	22,6		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 26: İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	Hiç katılmıyorum	42	19,7	11	8,0	10,6	0,032*
	Kısmen Katılıyorum	31	14,6	21	15,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	47	22,1	28	20,4		
	Katılıyorum	54	25,4	42	30,7		
	Tamamen Katılıyorum	39	18,3	35	25,5		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 27: Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	Hiç katılmıyorum	49	23,0	12	8,8	16,7	0,002*
	Kısmen Katılıyorum	34	16,0	22	16,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	47	22,1	24	17,5		
	Katılıyorum	53	24,9	50	36,5		
	Tamamen Katılıyorum	30	14,1	29	21,2		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 28: Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	Hiç katılmıyorum	7	3,3	5	3,6	3,9	0,422
	Kısmen Katılıyorum	17	8,0	10	7,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	50	23,5	21	15,3		
	Katılıyorum	80	37,6	61	44,5		
	Tamamen Katılıyorum	59	27,7	40	29,2		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		

Madde 26’te öğretmenlerin cinsiyeti ile işten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilmesi durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Kadınlarda belirtilen önermeye hiç katılmama oranı (%19,7) erkeklere göre (%8) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum kadın öğretmenlerin okullarında işten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilmesi durumunun daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Madde 27’da öğretmenlerin cinsiyeti ile ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetlerin yapılması durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%36,5) kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum erkek öğretmenlerin okullarında bu önermenin daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Öğretmenlerin madde 25 ve madde 28 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmen görüşlerine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Hangi dönemlerde, nasıl bir kadroyla çalışılacak, tüm yanılma paylarıyla düşünülürse yönetim uygulamalarına çok büyük katkı sağlar. Örgütlerde performans değerlendirmesi sonucunda geribildirim verilmediğinde işten çıkarmalar sarsıcı hale gelebilmektedir. Kişi performansındaki yetersizlik ya da arzu edilmeyen öğeler yüzünden işten çıkarılıyorsa bu konuda değerlendirme ve rehberlik almadığı için ve önceden hazırlıklı olmadığından şaşkınlık yaşamaktadır. Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetlerin yapılması önermesine hiç katılmama oranının yüksek düzeyde olması özel okul öğretmenlerinin de benzer bir sorun yaşadıklarını gösteriyor olabilir. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyeti ile ayırma öncesinde öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetlerin yapılması ve işten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilmesi durumu ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kadın öğretmenlerde bu önermelere hiç katılmama oranı erkek öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 42. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-8

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde29: Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	Hiç katılmıyorum	14	6,6	10	7,3	3,2	0,527
	Kısmen Katılıyorum	29	13,6	11	8,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	37	17,4	21	15,3		
	Katılıyorum	77	36,2	56	40,9		
	Tamamen Katılıyorum	56	26,3	39	28,5		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 30: Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	Hiç katılmıyorum	23	10,8	10	7,3	10,3	0,035*
	Kısmen Katılıyorum	34	16,0	15	10,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	56	26,3	26	19,0		
	Katılıyorum	59	27,7	59	43,1		
	Tamamen Katılıyorum	41	19,2	27	19,7		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 31: Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	Hiç katılmıyorum	29	13,6	14	10,2	14,4	0,006*
	Kısmen Katılıyorum	33	15,5	11	8,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	56	26,3	24	17,5		
	Katılıyorum	55	25,8	57	41,6		
	Tamamen Katılıyorum	40	18,8	31	22,6		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 32: Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	Hiç katılmıyorum	18	8,5	6	4,4	9,7	0,046*
	Kısmen Katılıyorum	30	14,1	10	7,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	61	28,6	40	29,2		
	Katılıyorum	52	24,4	50	36,5		
	Tamamen Katılıyorum	52	24,4	31	22,6		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		

Madde 30'da öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemelerin yapılması durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%43,1) kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum erkek öğretmenlerin okullarında bu önermenin daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Madde 31'de öğretmenlerin cinsiyeti ile yapılan başarılı işlerin yöneticiler tarafından ödüllendirilmesi durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%41,6) kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum erkek öğretmenlerin okullarında bu önermenin daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Madde 32'de öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmenlerin okullarında kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmeleri durumu ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%36,5) kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum erkek öğretmenlerin okullarında bu önermenin daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Öğretmenlerin madde 29 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmen görüşlerine göre bu maddenin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 43. Maddelerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi-9

		Cinsiyet				Ki-Kare Testi	
		Kadın		Erkek		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 33: Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Hiç katılmıyorum	21	9,9	8	5,8	7,5	0,111
	Kısmen Katılıyorum	30	14,1	14	10,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	26,8	30	21,9		
	Katılıyorum	56	26,3	53	38,7		
	Tamamen Katılıyorum	49	23,0	32	23,4		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 34: Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	20	9,4	7	5,1	15,1	0,004*
	Kısmen Katılıyorum	25	11,7	9	6,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	61	28,6	27	19,7		
	Katılıyorum	61	28,6	65	47,4		
	Tamamen Katılıyorum	46	21,6	29	21,2		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		
Madde 35: Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	24	11,3	8	5,8	15,6	0,004*
	Kısmen Katılıyorum	26	12,2	13	9,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	47	22,1	16	11,7		
	Katılıyorum	64	30,0	66	48,2		
	Tamamen Katılıyorum	52	24,4	34	24,8		
	Toplam	213	100,0	137	100,0		

Madde 34'te öğretmenlerin cinsiyeti ile yöneticilerin daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişiler olması ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%47,4) kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum erkek öğretmenlerin okullarında bu önermenin daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Madde 35'de öğretmenlerin cinsiyeti ile yöneticilerin alanının uzmanı kişiler olması ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerde belirtilen önermeye katılma oranı (%48,2) kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum erkek öğretmenlerin okullarında bu önermenin daha çok gerçekleştiğini düşündüklerini gösterir.

Öğretmenlerin madde 33 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Bu durum öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmen görüşlerine göre bu maddenin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Bir okul yöneticisinin başarısı okulundaki tüm öğretmenlerin belirlenen amaçlar ve konulan hedefler doğrultusunda güçlerini, çabalarını ve yeteneklerini uyum içinde birleştirmelerine bağlıdır. Bu birlikteliğin oluşmasında motivasyonun önemi büyüktür. Motive olmayan öğretmenin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Bu nedenle okul yöneticileri motivasyon konusu ile ilgilenmek durumundadır. Bugünün eğitim liderleri alanında uzman ve yeniliğe açık olmak zorundadır. Yöneticilerin çalışanlara adaletli ve eşit davranması, onların örgüte olan bağlılıklarının da artmasını sağlayacaktır. Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre erkek öğretmenlerin okullarında motivasyonu artırıcı düzenlemelerin yapılması, başarılı işlerin okul yöneticileri tarafından ödüllendirilmesi, okullarında kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmeleri, yöneticilerinin alanının uzmanı kişiler ve daha iyi bir okul ortamı için yeniliğe açık kişiler olduklarını düşünmeleri konusundaki önermelere katılma oranları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Erkek öğretmenlerin okullarında yönlendirme işlevine ait olan bu faaliyetlerin okullarında daha fazla gerçekleştiğini düşündükleri söylenebilir.

3.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre insan kaynakları işlevlerinin ne düzeyde gerçekleştiği ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 44. Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine ilişkin insan kaynakları yönetimi işlevleri puanı

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı	Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz				Kruskall-Wallis H			
	N	Mean	ss	Medyan	Sıra Ort.	H	p	
İlkokul	3-5 Yıl	46	127,1	25,5	123	34,2	0,616	0,734
	6-10 Yıl	12	121,6	23,6	119	29,8		
	11 + Yıl	7	120,9	24,4	125	30,7		
Ortaokul	3-5 Yıl	77	114,2	29,8	117	56,4	2,7	0,256
	6-10 Yıl	27	110,3	32,1	117	53,2		
	11 + Yıl	9	128,8	27,5	130	73,7		
Lise	3-5 Yıl	114	124,9	25,2	129	92,8	5,5	0,064
	6-10 Yıl	51	116,2	26,3	116	74,0		
	11 + Yıl	7	115,7	29,9	116	74,6		

İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinde buldukları okuldaki çalışma süresi, insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 45. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-1

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 1: Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	Hiç katılmıyorum	13	5,5	2	1,8	6,1	0,199
	Kısmen Katılıyorum	18	7,6	14	12,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	60	25,3	34	30,1		
	Katılıyorum	80	33,8	31	27,4		
	Tamamen Katılıyorum	66	27,8	32	28,3		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 2: İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	Hiç katılmıyorum	8	3,4	4	3,5	0,645	0,958
	Kısmen Katılıyorum	21	8,9	9	8,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	35	14,8	16	14,2		
	Katılıyorum	105	44,3	47	41,6		
	Tamamen Katılıyorum	68	28,7	37	32,7		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 3: İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.	Hiç katılmıyorum	13	5,5	7	6,2	8,8	0,067
	Kısmen Katılıyorum	27	11,4	8	7,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	61	25,7	33	29,2		
	Katılıyorum	95	40,1	33	29,2		
	Tamamen Katılıyorum	41	17,3	32	28,3		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 4: İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	Hiç katılmıyorum	10	4,2	9	8,0	3,3	0,515
	Kısmen Katılıyorum	37	15,6	13	11,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	48	20,3	26	23,0		
	Katılıyorum	87	36,7	39	34,5		
	Tamamen Katılıyorum	55	23,2	26	23,0		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		

Öğretmenlerin madde 1, madde 2, madde 3 ve madde 4 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 46. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-2

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 5: İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	Hiç katılmıyorum	13	5,5	8	7,1	2,5	0,645
	Kısmen Katılıyorum	38	16,0	21	18,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	63	26,6	24	21,2		
	Katılıyorum	71	30,0	30	26,5		
	Tamamen Katılıyorum	52	21,9	30	26,5		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 6: Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	Hiç katılmıyorum	15	6,3	8	7,1	2,3	0,677
	Kısmen Katılıyorum	45	19,0	23	20,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	59	24,9	23	20,4		
	Katılıyorum	71	30,0	30	26,5		
	Tamamen Katılıyorum	47	19,8	29	25,7		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 7: Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	Hiç katılmıyorum	43	18,1	24	21,2	4,3	0,371
	Kısmen Katılıyorum	59	24,9	35	31,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	50	21,1	16	14,2		
	Katılıyorum	52	21,9	20	17,7		
	Tamamen Katılıyorum	33	13,9	18	15,9		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 8: Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	Hiç katılmıyorum	19	8,0	13	11,5	3,6	0,471
	Kısmen Katılıyorum	44	18,6	22	19,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	67	28,3	37	32,7		
	Katılıyorum	65	27,4	22	19,5		
	Tamamen Katılıyorum	42	17,7	19	16,8		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		

Öğretmenlerin madde 5, madde 6, madde 7 ve madde 8 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 47. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-3

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 9: Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	Hiç katılmıyorum	19	8,0	14	12,4	3,3	0,503
	Kısmen Katılıyorum	35	14,8	15	13,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	52	21,9	18	15,9		
	Katılıyorum	85	35,9	41	36,3		
	Tamamen Katılıyorum	46	19,4	25	22,1		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 10: Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	Hiç katılmıyorum	24	10,1	14	12,4	1,7	0,793
	Kısmen Katılıyorum	43	18,1	21	18,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	24,1	22	19,5		
	Katılıyorum	79	33,3	36	31,9		
	Tamamen Katılıyorum	34	14,3	20	17,7		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 11: Okul içi öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.	Hiç katılmıyorum	23	9,7	17	15,0	5,2	0,264
	Kısmen Katılıyorum	39	16,5	24	21,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	68	28,7	28	24,8		
	Katılıyorum	62	26,2	21	18,6		
	Tamamen Katılıyorum	45	19,0	23	20,4		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 12: Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	Hiç katılmıyorum	11	4,6	9	8,0	4,5	0,341
	Kısmen Katılıyorum	36	15,2	21	18,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	68	28,7	26	23,0		
	Katılıyorum	70	29,5	27	23,9		
	Tamamen Katılıyorum	52	21,9	30	26,5		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		

Öğretmenlerin madde 9, madde 10, madde 11 ve madde 12 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 48. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-4

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 13: Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	Hiç katılmıyorum	13	5,5	8	7,1	5,7	0,224
	Kısmen Katılıyorum	28	11,8	23	20,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	65	27,4	29	25,7		
	Katılıyorum	77	32,5	34	30,1		
	Tamamen Katılıyorum	54	22,8	19	16,8		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
	Madde 14: Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	Hiç katılmıyorum	27	11,4	15		
Kısmen Katılıyorum		30	12,7	21	18,6		
Orta Derecede Katılıyorum		66	27,8	37	32,7		
Katılıyorum		66	27,8	27	23,9		
Tamamen Katılıyorum		48	20,3	13	11,5		
Toplam		237	100,0	113	100,0		
Madde 15: Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.		Hiç katılmıyorum	25	10,5	18	15,9	4,4
	Kısmen Katılıyorum	26	11,0	15	13,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	66	27,8	35	31,0		
	Katılıyorum	75	31,6	29	25,7		
	Tamamen Katılıyorum	45	19,0	16	14,2		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
	Madde 16: Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	Hiç katılmıyorum	58	24,5	27	23,9	
Kısmen Katılıyorum		32	13,5	23	20,4		
Orta Derecede Katılıyorum		69	29,1	27	23,9		
Katılıyorum		47	19,8	15	13,3		
Tamamen Katılıyorum		31	13,1	21	18,6		
Toplam		237	100,0	113	100,0		

Öğretmenlerin madde 13, madde 14, madde 15 ve madde 16 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 49. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-5

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 17: Ödemeler zamanında yapılır.	Hiç katılmıyorum	13	5,5	16	14,2	10,7	0,031*
	Kısmen Katılıyorum	16	6,8	12	10,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	36	15,2	18	15,9		
	Katılıyorum	53	22,4	18	15,9		
	Tamamen Katılıyorum	119	50,2	49	43,4		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
	Madde 18: Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	Hiç katılmıyorum	29	12,2	20		
Kısmen Katılıyorum		25	10,5	15	13,3		
Orta Derecede Katılıyorum		62	26,2	25	22,1		
Katılıyorum		60	25,3	27	23,9		
Tamamen Katılıyorum		61	25,7	26	23,0		
Toplam		237	100,0	113	100		
Madde 19: Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.		Hiç katılmıyorum	57	24,1	35	31,0	3,1
	Kısmen Katılıyorum	39	16,5	21	18,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	55	23,2	25	22,1		
	Katılıyorum	50	21,1	18	15,9		
	Tamamen Katılıyorum	36	15,2	14	12,4		
	Toplam	237	100,0	113	100		
	Madde 20: Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	Hiç katılmıyorum	30	12,7	12	10,6	
Kısmen Katılıyorum		17	7,2	12	10,6		
Orta Derecede Katılıyorum		49	20,7	32	28,3		
Katılıyorum		94	39,7	34	30,1		
Tamamen Katılıyorum		47	19,8	23	20,4		
Toplam		237	100,0	113	100		

Madde 17'de öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile ödemelerin zamanında ve eksiksiz yapılması ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). 3-5 yıldır buldukları okulda görev yapan öğretmenlerde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%50,2), 6 ve üstü yıl aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

Öğretmenlerin madde 18, madde 19 ve madde 20 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 50. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-6

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 21: Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	Hiç katılmıyorum	5	2,1	2	1,8	0,712	0,951
	Kısmen Katılıyorum	11	4,6	6	5,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	45	19,0	18	15,9		
	Katılıyorum	89	37,6	42	37,2		
	Tamamen Katılıyorum	87	36,7	45	39,8		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
	Madde 22: Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.	Hiç katılmıyorum	12	5,1	4		
Kısmen Katılıyorum		25	10,5	16	14,2		
Orta Derecede Katılıyorum		47	19,8	29	25,7		
Katılıyorum		95	40,1	38	33,6		
Tamamen Katılıyorum		58	24,5	26	23,0		
Toplam		237	100,0	113	100,0		
Madde 23: Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikayetleri dikkate alınıp giderilir.		Hiç katılmıyorum	25	10,5	11	9,7	1,5
	Kısmen Katılıyorum	28	11,8	18	15,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	60	25,3	29	25,7		
	Katılıyorum	66	27,8	27	23,9		
	Tamamen Katılıyorum	58	24,5	28	24,8		
	Toplam	237	100,0	113	100		
	Madde 24: Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	Hiç katılmıyorum	15	6,3	8	7,1	
Kısmen Katılıyorum		17	7,2	13	11,5		
Orta Derecede Katılıyorum		62	26,2	26	23,0		
Katılıyorum		76	32,1	36	31,9		
Tamamen Katılıyorum		67	28,3	30	26,5		
Toplam		237	100,0	113	100,0		

Öğretmenlerin madde 21, madde 22, madde 23 ve madde 24 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 51. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-7

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 25: İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılırdır.	Hiç katılmıyorum	23	9,7	15	13,3	6,4	0,169
	Kısmen Katılıyorum	27	11,4	20	17,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	24,1	30	26,5		
	Katılıyorum	74	31,2	31	27,4		
	Tamamen Katılıyorum	56	23,6	17	15,0		
	Toplam	237	100,0	113	100		
Madde 26: İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	Hiç katılmıyorum	30	12,7	23	20,4	9,5	0,049*
	Kısmen Katılıyorum	30	12,7	22	19,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	50	21,1	25	22,1		
	Katılıyorum	70	29,5	26	23,0		
	Tamamen Katılıyorum	57	24,1	17	15,0		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 27: Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	Hiç katılmıyorum	40	16,9	21	18,6	1,9	0,748
	Kısmen Katılıyorum	36	15,2	20	17,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	46	19,4	25	22,1		
	Katılıyorum	75	31,6	28	24,8		
	Tamamen Katılıyorum	40	16,9	19	16,8		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 28: Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	Hiç katılmıyorum	9	3,8	3	2,7	4,9	0,288
	Kısmen Katılıyorum	18	7,6	9	8,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	42	17,7	29	25,7		
	Katılıyorum	94	39,7	47	41,6		
	Tamamen Katılıyorum	74	31,2	25	22,1		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		

Madde 26'da öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile işten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilmesi ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). 3-5 yıldır buldukları okulda görev yapan öğretmenlerde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%24,1), 6 ve üstü yıl aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

Öğretmenlerin madde 25, madde 27 ve madde 28 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 52. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-8

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 29: Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	Hiç katılmıyorum	15	6,3	9	8,0	3,2	0,517
	Kısmen Katılıyorum	28	11,8	12	10,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	40	16,9	18	15,9		
	Katılıyorum	84	35,4	49	43,4		
	Tamamen Katılıyorum	70	29,5	25	22,1		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 30: Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	Hiç katılmıyorum	19	8,0	14	12,4	4,7	0,319
	Kısmen Katılıyorum	35	14,8	14	12,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	51	21,5	31	27,4		
	Katılıyorum	81	34,2	37	32,7		
	Tamamen Katılıyorum	51	21,5	17	15,0		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 31: Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	Hiç katılmıyorum	22	9,3	21	18,6	8,2	0,085
	Kısmen Katılıyorum	33	13,9	11	9,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	55	23,2	25	22,1		
	Katılıyorum	74	31,2	38	33,6		
	Tamamen Katılıyorum	53	22,4	18	15,9		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 32: Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	Hiç katılmıyorum	15	6,3	9	8,0	3,2	0,524
	Kısmen Katılıyorum	25	10,5	15	13,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	65	27,4	36	31,9		
	Katılıyorum	70	29,5	32	28,3		
	Tamamen Katılıyorum	62	26,2	21	18,6		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		

Öğretmenlerin madde 29, madde 30, madde 31 ve madde 32 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 53. Maddelerin öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelenmesi-9

		Bulduğunuz okulda çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 33: Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Hiç katılmıyorum	19	8,0	10	8,8	5,6	0,231
	Kısmen Katılıyorum	24	10,1	20	17,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	57	24,1	30	26,5		
	Katılıyorum	80	33,8	29	25,7		
	Tamamen Katılıyorum	57	24,1	24	21,2		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 34: Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	14	5,9	13	11,5	5,7	0,223
	Kısmen Katılıyorum	23	9,7	11	9,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	56	23,6	32	28,3		
	Katılıyorum	88	37,1	38	33,6		
	Tamamen Katılıyorum	56	23,6	19	16,8		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		
Madde 35: Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	17	7,2	15	13,3	9,6	0,048*
	Kısmen Katılıyorum	24	10,1	15	13,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	37	15,6	26	23,0		
	Katılıyorum	95	40,1	35	31,0		
	Tamamen Katılıyorum	64	27,0	22	19,5		
	Toplam	237	100,0	113	100,0		

Madde 35'te öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile yöneticilerin alanının uzmanı kişiler olması ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bağımlılık görülmektedir ($p < 0,05$). 3-5 yıldır buldukları okulda görev yapan öğretmenlerde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%27), 6 ve üstü yıl aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

Öğretmenlerin madde 33 ve madde 34 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

3.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre insan kaynakları işlevlerinin ne düzeyde gerçekleştiği ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 54. Öğretmenlerin Meslekteki toplam çalışımla süreleri değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri puanı

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Puanı	Meslekteki toplam çalışma süreniz				Kruskall-Wallis H			
	n	Mean	ss	Median	Sıra Ort.	H	p	
İlkokul	3-5 Yıl	15	132,8	20,6	136	38,8	1,84	0,606
	6-10 Yıl	20	124,5	27,8	117	31,3		
	11-15 Yıl	9	123,2	29,7	120	30,9		
	16+ Yıl	21	122,0	23,0	125	31,4		
Ortaokul	3-5 Yıl	28	121,4	33,7	122	64,0	6,4	0,093
	6-10 Yıl	36	106,4	26,5	108,5	47,6		
	11-15 Yıl	22	108,8	35,4	114	53,0		
	16+ Yıl	27	122,4	23,9	123	65,6		
Lise	3-5 Yıl	47	121,7	22,7	120	84,0	5,38	0,146
	6-10 Yıl	57	117,3	29,5	115	77,5		
	11-15 Yıl	43	127,7	22,3	133	100,5		
	16+ Yıl	25	123,2	27,9	119	87,6		

İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinde meslekteki toplam çalışma süresi, insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 55. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-1

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 1: Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	Hiç katılmıyorum	5	5,6	10	3,8	0,593	0,964
	Kısmen Katılıyorum	8	8,9	24	9,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	25	27,8	69	26,5		
	Katılıyorum	28	31,1	83	31,9		
	Tamamen Katılıyorum	24	26,7	74	28,5		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 2: İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	Hiç katılmıyorum	3	3,3	9	3,5	1,4	0,842
	Kısmen Katılıyorum	9	10,0	21	8,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	10	11,1	41	15,8		
	Katılıyorum	41	45,6	111	42,7		
	Tamamen Katılıyorum	27	30,0	78	30,0		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 3: İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.	Hiç katılmıyorum	6	6,7	14	5,4	2,2	0,691
	Kısmen Katılıyorum	12	13,3	23	8,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	25	27,8	69	26,5		
	Katılıyorum	29	32,2	99	38,1		
	Tamamen Katılıyorum	18	20,0	55	21,2		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 4: İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	Hiç katılmıyorum	3	3,3	16	6,2	3,6	0,457
	Kısmen Katılıyorum	17	18,9	33	12,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	18	20,0	56	21,5		
	Katılıyorum	29	32,2	97	37,3		
	Tamamen Katılıyorum	23	25,6	58	22,3		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		

Öğretmenlerin madde 1, madde 2, madde 3 ve madde 4 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 56. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-2

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 5: İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	Hiç katılmıyorum	4	4,4	17	6,5	2,9	0,572
	Kısmen Katılıyorum	16	17,8	43	16,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	22	24,4	65	25,0		
	Katılıyorum	22	24,4	79	30,4		
	Tamamen Katılıyorum	26	28,9	56	21,5		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 6: Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	Hiç katılmıyorum	4	4,4	19	7,3	2,6	0,621
	Kısmen Katılıyorum	15	16,7	53	20,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	21	23,3	61	23,5		
	Katılıyorum	31	34,4	70	26,9		
	Tamamen Katılıyorum	19	21,1	57	21,9		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 7: Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	Hiç katılmıyorum	11	12,2	56	21,5	10,1	0,038*
	Kısmen Katılıyorum	25	27,8	69	26,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	18	20,0	48	18,5		
	Katılıyorum	27	30,0	45	17,3		
	Tamamen Katılıyorum	9	10,0	42	16,2		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 8: Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	Hiç katılmıyorum	5	5,6	27	10,4	2,6	0,625
	Kısmen Katılıyorum	19	21,1	47	18,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	27	30,0	77	29,6		
	Katılıyorum	21	23,3	66	25,4		
	Tamamen Katılıyorum	18	20,0	43	16,5		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		

Madde 7'de öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süresi ile öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmalarının desteklenmesi ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$). Meslekteki toplam çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerde belirtilen önermeye katılma oranı (%30), 6 ve üstü yıldır çalışan öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

Öğretmenlerin madde 5, madde 6 ve madde 7 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 57. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-3

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 9: Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	Hiç katılmıyorum	4	4,4	29	11,2	5,4	0,248
	Kısmen Katılıyorum	17	18,9	33	12,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	20	22,2	50	19,2		
	Katılıyorum	32	35,6	94	36,2		
	Tamamen Katılıyorum	17	18,9	54	20,8		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
	Madde 10: Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	Hiç katılmıyorum	7	7,8	31		
Kısmen Katılıyorum		19	21,1	45	17,3		
Orta Derecede Katılıyorum		16	17,8	63	24,2		
Katılıyorum		34	37,8	81	31,2		
Tamamen Katılıyorum		14	15,6	40	15,4		
Toplam		90	100,0	260	100,0		
Madde 11: Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.		Hiç katılmıyorum	3	3,3	37	14,2	9,8
	Kısmen Katılıyorum	21	23,3	42	16,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	24	26,7	72	27,7		
	Katılıyorum	21	23,3	62	23,8		
	Tamamen Katılıyorum	21	23,3	47	18,1		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
	Madde 12: Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	Hiç katılmıyorum	4	4,4	16	6,2	
Kısmen Katılıyorum		18	20,0	39	15,0		
Orta Derecede Katılıyorum		24	26,7	70	26,9		
Katılıyorum		26	28,9	71	27,3		
Tamamen Katılıyorum		18	20,0	64	24,6		
Toplam		90	100,0	260	100,0		

Madde 11’de öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süresi ile okul içi terfinin öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılması ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bağımlılık görülmektedir ($p<0,05$). Meslekteki toplam çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan öğretmenlerde belirtilen önermeye hiç katılmama oranı (%14,2), 3-5 yıldır çalışan öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

Öğretmenlerin madde 9, madde 10 ve madde 12 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 58. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-4

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 13: Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	Hiç katılmıyorum	1	1,1	20	7,7	5,8	0,217
	Kısmen Katılıyorum	14	15,6	37	14,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	28	31,1	66	25,4		
	Katılıyorum	29	32,2	82	31,5		
	Tamamen Katılıyorum	18	20,0	55	21,2		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 14: Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	Hiç katılmıyorum	6	6,7	36	13,8	4,9	0,299
	Kısmen Katılıyorum	16	17,8	35	13,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	27	30,0	76	29,2		
	Katılıyorum	22	24,4	71	27,3		
	Tamamen Katılıyorum	19	21,1	42	16,2		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 15: Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.	Hiç katılmıyorum	8	8,9	35	13,5	4,2	0,377
	Kısmen Katılıyorum	15	16,7	26	10,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	23	25,6	78	30,0		
	Katılıyorum	28	31,1	76	29,2		
	Tamamen Katılıyorum	16	17,8	45	17,3		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 16: Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	Hiç katılmıyorum	17	18,9	68	26,2	7,3	0,121
	Kısmen Katılıyorum	11	12,2	44	16,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	34	37,8	62	23,8		
	Katılıyorum	16	17,8	46	17,7		
	Tamamen Katılıyorum	12	13,3	40	15,4		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		

Öğretmenlerin madde 13, madde 14, madde 15 ve madde 16 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 59. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-5

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 17: Ödemeler zamanında yapılır.	Hiç katılmıyorum	7	7,8	22	8,5	6,7	0,154
	Kısmen Katılıyorum	5	5,6	23	8,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	15	16,7	39	15,0		
	Katılıyorum	26	28,9	45	17,3		
	Tamamen Katılıyorum	37	41,1	131	50,4		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 18: Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	Hiç katılmıyorum	10	11,1	39	15,0	1,9	0,742
	Kısmen Katılıyorum	13	14,4	27	10,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	22	24,4	65	25,0		
	Katılıyorum	21	23,3	66	25,4		
	Tamamen Katılıyorum	24	26,7	63	24,2		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 19: Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	Hiç katılmıyorum	15	16,7	77	29,6	7,5	0,113
	Kısmen Katılıyorum	15	16,7	45	17,3		
	Orta Derecede Katılıyorum	27	30,0	53	20,4		
	Katılıyorum	20	22,2	48	18,5		
	Tamamen Katılıyorum	13	14,4	37	14,2		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 20: Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	Hiç katılmıyorum	12	13,3	30	11,5	0,926	0,921
	Kısmen Katılıyorum	8	8,9	21	8,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	19	21,1	62	23,8		
	Katılıyorum	35	38,9	93	35,8		
	Tamamen Katılıyorum	16	17,8	54	20,8		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		

Öğretmenlerin madde 17, madde 18, madde 19 ve madde 20 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 60. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-6

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 21: Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	Hiç katılmıyorum	0	0,0	7	2,7	5,5	0,238
	Kısmen Katılıyorum	4	4,4	13	5,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	22	24,4	41	15,8		
	Katılıyorum	32	35,6	99	38,1		
	Tamamen Katılıyorum	32	35,6	100	38,5		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
	Madde 22: Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.	Hiç katılmıyorum	1	1,1	15		
Kısmen Katılıyorum		11	12,2	30	11,5		
Orta Derecede Katılıyorum		18	20,0	58	22,3		
Katılıyorum		36	40,0	97	37,3		
Tamamen Katılıyorum		24	26,7	60	23,1		
Toplam		90	100,0	260	100,0		
Madde 23: Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikayetleri dikkate alınıp giderilir.		Hiç katılmıyorum	11	12,2	25	9,6	5,8
	Kısmen Katılıyorum	6	6,7	40	15,4		
	Orta Derecede Katılıyorum	27	30,0	62	23,8		
	Katılıyorum	26	28,9	67	25,8		
	Tamamen Katılıyorum	20	22,2	66	25,4		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
	Madde 24: Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	Hiç katılmıyorum	4	4,4	19	7,3	
Kısmen Katılıyorum		4	4,4	26	10,0		
Orta Derecede Katılıyorum		17	18,9	71	27,3		
Katılıyorum		35	38,9	77	29,6		
Tamamen Katılıyorum		30	33,3	67	25,8		
Toplam		90	100,0	260	100,0		

Öğretmenlerin madde 21, madde 22, madde 23 ve madde 24 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 61. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-7

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 25: İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılırdır.	Hiç katılmıyorum	8	8,9	30	11,5	1,5	0,831
	Kısmen Katılıyorum	10	11,1	37	14,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	22	24,4	65	25,0		
	Katılıyorum	29	32,2	76	29,2		
	Tamamen Katılıyorum	21	23,3	52	20,0		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 26: İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	Hiç katılmıyorum	12	13,3	41	15,8	3,8	0,434
	Kısmen Katılıyorum	9	10,0	43	16,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	23	25,6	52	20,0		
	Katılıyorum	24	26,7	72	27,7		
	Tamamen Katılıyorum	22	24,4	52	20,0		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 27: Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	Hiç katılmıyorum	17	18,9	44	16,9	7,1	0,134
	Kısmen Katılıyorum	7	7,8	49	18,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	23	25,6	48	18,5		
	Katılıyorum	28	31,1	75	28,8		
	Tamamen Katılıyorum	15	16,7	44	16,9		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 28: Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	Hiç katılmıyorum	1	1,1	11	4,2	3,9	0,417
	Kısmen Katılıyorum	7	7,8	20	7,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	18	20,0	53	20,4		
	Katılıyorum	33	36,7	108	41,5		
	Tamamen Katılıyorum	31	34,4	68	26,2		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		

Öğretmenlerin madde 25, madde 26, madde 27 ve madde 28 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 62. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-8

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 29: Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	Hiç katılmıyorum	0	0,0	24	9,2	12,1	0,017*
	Kısmen Katılıyorum	14	15,6	26	10,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	12	13,3	46	17,7		
	Katılıyorum	35	38,9	98	37,7		
	Tamamen Katılıyorum	29	32,2	66	25,4		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 30: Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	Hiç katılmıyorum	5	5,6	28	10,8	7,9	0,096
	Kısmen Katılıyorum	13	14,4	36	13,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	15	16,7	67	25,8		
	Katılıyorum	33	36,7	85	32,7		
	Tamamen Katılıyorum	24	26,7	44	16,9		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 31: Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	Hiç katılmıyorum	7	7,8	36	13,8	3,4	0,488
	Kısmen Katılıyorum	11	12,2	33	12,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	19	21,1	61	23,5		
	Katılıyorum	31	34,4	81	31,2		
	Tamamen Katılıyorum	22	24,4	49	18,8		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 32: Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	Hiç katılmıyorum	4	4,4	20	7,7	1,3	0,866
	Kısmen Katılıyorum	10	11,1	30	11,5		
	Orta Derecede Katılıyorum	27	30,0	74	28,5		
	Katılıyorum	26	28,9	76	29,2		
	Tamamen Katılıyorum	23	25,6	60	23,1		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		

Madde 29'da öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süresi ile yöneticilerin öğretmenlerle açık ve etkili bir iletişim kurması ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bağımlılık görülmektedir ($p < 0,05$). Meslekteki toplam çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerde belirtilen önermeye tamamen katılma oranı (%32,2), 6 ve üstü yıldır çalışan öğretmenlere göre (%25,4) anlamlı derecede yüksektir.

Öğretmenlerin madde 30, madde 31 ve madde 32 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p > 0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 62. Maddelerin öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi-9

		Meslekteki toplam çalışma süreniz				Ki-Kare Testi	
		3-5 yıl		6 + yıl		Ki-Kare	p
		N	%	N	%		
Madde 33: Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Hiç katılmıyorum	4	4,4	25	9,6	5,6	0,231
	Kısmen Katılıyorum	7	7,8	37	14,2		
	Orta Derecede Katılıyorum	24	26,7	63	24,2		
	Katılıyorum	31	34,4	78	30,0		
	Tamamen Katılıyorum	24	26,7	57	21,9		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 34: Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	5	5,6	22	8,5	4,8	0,314
	Kısmen Katılıyorum	9	10,0	25	9,6		
	Orta Derecede Katılıyorum	19	21,1	69	26,5		
	Katılıyorum	31	34,4	95	36,5		
	Tamamen Katılıyorum	26	28,9	49	18,8		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		
Madde 35: Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	Hiç katılmıyorum	6	6,7	26	10,0	5,4	0,245
	Kısmen Katılıyorum	5	5,6	34	13,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	17	18,9	46	17,7		
	Katılıyorum	36	40,0	94	36,2		
	Tamamen Katılıyorum	26	28,9	60	23,1		
	Toplam	90	100,0	260	100,0		

Öğretmenlerin madde 33, madde 34 ve madde 35 ile ilgili belirttikleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin meslekteki toplam çalışma süreleri değişkenine göre maddelerin gerçekleşme derecesi arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre araştırma yapılan okullardaki öğretmenlerin %64,2'si okullarında insan kaynakları birimi olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte okulda insan kaynakları biriminin mevcut olması değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırma yapılan okullardaki çalışan kadın öğretmen sayısı %60,8, erkek öğretmen sayısı ise %39,1 bulunmuştur.

Araştırma yapılan okullarda çalışan öğretmenlerin %67'sinin buldukları okulda 3-5 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. 11 yıl ve üzerinde çalışan öğretmen sayısı oldukça azdır (%6). Buna karşın meslekteki toplam çalışma süresi dengeli bir dağılım göstermekle birlikte 6-10 yıl çalışanlar %32,2'lik bir değerle daha fazladır.

İlkokul, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevleri puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. Farklılığı yaratan grup olan ilkokul öğretmenlerinde puanlar, ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı derecede yüksektir.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinde cinsiyet değişkeni, insan kaynakları işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Ancak lise basamağında erkek öğretmenlerin görüşlerine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri puanı kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksektir.

İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinde buldukları okuldaki çalışma süreleri ve meslekteki toplam çalışma süreleri insan kaynakları yönetimi işlevleri puanda anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

4.2. ÖNERİLER

Uygulayıcılara yönelik öneriler

- Günümüz okul yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsendiği, öğretmeni merkeze alan bir yapı ile oluşturulabilir.
- Okul yöneticileri, okulların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerekliliğinin farkına varabilir ve bu işlevlere daha fazla önem vererek daha etkili okullar oluşturabilirler.
- Okul yönetimleri, yetenekli öğretmenleri keşfetmek, onları cezp etmek, okulda tutabilmek için gerekli uygulamaları hayata geçirebilirler. Okullardaki insan kaynakları yönetimi birimleri, öğretmenlerin motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamı yaratıp ve bu ortamın korunup geliştirilmesini sağlayabilirler.
- Öğretmenlerin eğitim programlarının gerekliliğini ve amacını bilmeleri eğitim programlarının başarılı ve etkili olabilmesi için önemlidir. Okul yöneticileri bu programların yararına inanıp destek verirlerse eğitim programlarından daha fazla başarı elde edilebilir.
- Göreve yeni başlayan öğretmenlere işe uyum eğitimi verilebilir.
- Sunulan eğitim programlarında yetişkin öğrenmesiyle ilgili bazı temel prensiplerin ve teorilerin farkında olunması eğitim programlarının başarısını artırabilir..
- Öğretmenlerin hizmet öncesi aldıkları eğitim, günümüzün şartlarına ve hızlı değişime paralel olarak değişen görev, rol ve sorumluluklarını daha iyi kavramları ve yerine getirmeleri için hizmet içi eğitimle de desteklenebilir.
- İşini daha iyi, daha isteyerek ve severek, daha başarıyla yapabilmek için hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğu ya da söz konusu bir eğitim başlığında özellikle neleri öğrenmek istediği, neleri öğrenmesinin gerektiği konusunda öğretmenlerin görüşleri alınabilir.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerin kariyer planları ile ilgilenip destek olabilirler.
- Performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayalı olarak yapılması öğretmenlerin okul yöneticilerine olan güvenlerinin artmasını ve daha yüksek performansla çalışmalarını sağlayabilir.
- Öğretmenle birlikte onun performansını görebilecek şekilde herkesin değerlendirme sürecine katılması öznellikten uzaklaşmayı sağlayabilir.
- Performansı ölçebilmek için öğretmenden beklenen görev ve sorumlulukların önceden belirlenmesi ve bunların öğretmen tarafından da bilinmesi, performans değerlendirme çalışmalarının başarısını artırabilir.

- Değerlendirmede amaç daha çok danışmanlık yapmak ve öğretmenin yetersiz yanlarını nasıl geliştireceği hakkında bilgi vermek olması tavsiye edilir. Bu anlamda iyi yapılmış işin fark edilmesi, yapıcı eleştiri, yetiştirme - yönlendirme, birlikte çözüm getirme ve gelecek gelişmelerin planlaması iyi bir değerlendirme yapılmasını sağlayabilir.
- Ödüllendirmenin yerinde ve zamanında yapılması öğretmen performansını artırmak için iyi bir uygulama olabilir.
- Yöneticilerin öğretmenlere adaletli ve eşit davranmaları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artması bakımından yararlı olabilir.
- Bir okulda dikey örgüt yapısının yerine yatay örgüt yapısının benimsenmesi, öğretmenlerin yönetime katılıp, okul hakkında alınacak kararlar konusunda çekinmeden, demokratik bir ortamda söz söyleyebilmelerinin sağlanması yönlendirme işlevinin uygulanması bakımından olumlu sonuçlar verebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler

- Araştırma başka bir veri toplama aracı kullanılarak yeniden yapılabilir.
- Nicel verilerin yanında nitel veriler de kullanılarak daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.
- Araştırmaya okullarda görevli yönetici, memur ve hizmetlilerde dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir.
- Araştırma, devlet okullarındaki işleyişe uygun bir veri toplama aracı ile yapılabilir.
- Okullarda insan kaynakları yönetimi işlevlerinde yaşanan sıkıntılar ve çözüm yollarını inceleyen başka bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, N., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Açıkalın, A., (1999), *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Ankara: Pegem A
- Akşit, F., (2006), Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği), *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Sayı:2, s:76-101.
- Akyol, B., (2008), *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akyüz, Y., (2010), *Türk Eğitim Tarihi, M.Ö. 1000- M.S., 2010*, Ankara: Pegem A
- Alayoğlu, N., (2010), İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1
- Alp, A., (2012), Özel Okul Öğretmenlerine Sözleşme Şoku, Web:<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/22089430.asp> (Erişim Tarihi: 03.03.2013)
- Alpaslan, S., & Kutanis, R., (2007), Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Meteforlarının Karşılaştırılması, *Akademik İncelemeler*, 2(2).
- Altın, B. B., (2011), *Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Argon, T., (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerine İlişkin Bolu ve Düzce İlleri İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Aydın, İ., (2006), *Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aydın, S., (2007), *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aydın, M., (2010), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu
- Bakalcı, H., (2010), *İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Balta, A. T., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Başarı İçin Öğretmeni İşten Atma, Değiştirme, Geliştir. (2013, Şubat 9) Habertürk. s. 22
- Baş, G., (2011), 21. Yüzyılda Eğitim Yöneticisinin Rolündeki Değişim ve Dönüşüm, *Eğitim Dergisi*, Sayı: 30
- Bek, H., (2007), İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama), *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17
- Bingöl, D., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta
- Boyacı, A., (2008), Okullarda İnsan Kaynağı Yönetimi, *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını*, No: 967, s: 207-228.
- Bozkurt, E., (1995), İnsan İlişkileri ve Eğitim Yönetimi, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:2
- Budak, G., Aldemir, C., Ataol, A., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları
- Bursalıoğlu, Z., (2010), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem A
- Büyükcan, Y., (2008), *İlköğretim Okullarındaki Hizmet İçi Eğitim Seminerlerinin Öğretmenlere Yararlılığı*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Büyüköztürk, Ş., (2012), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem A
- Byars, L.L., Rue, L. W., (2004), *Human Resource Management*, New York: Irwin
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S., (2009), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Cemaloğlu, N., (2002), Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 153-154.
- Cent, H., (2007), *Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Cole, D. A., (1987), Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 584-594
- Covey, S. R., (2012), *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, İstanbul: Varlık
- Demirkaya, H., (2006), Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, s:1-23.
- Demirtaş, H., Güneş, H., (2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara: Anı
- Deniz, Y., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Dığın, Ö., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Üniversitesi, Edirne
- Dinç, İ., (2006), İşletmelerde Eğitimin Önemi, Web: <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=270&T=5> (Erişim tarihi: 02.12.2012)
- Ekinci, F., (2008), Kamu Personel Yönetiminde İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Maliye Dergisi*, Sayı: 155, s:175-185.
- Eldem, Y., (2003), *İnsan Kaynakları Beni Kurtar*, İstanbul: Alfa
- Erdoğan, İ., (2010), *Milli Eğitime Dair*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta
- Ergin, A., Birol, C., (2005), *Eğitimde İletişim*, Ankara:Anı Yayıncılık
- Eurydice, (2009), Avrupa'da Eğitime İlişkin Önemli Veriler.
- Eurydice, (2011), Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi.
- Fındıkçı, İ., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa
- Gordon, T., (2004), *Etkili Öğretmenlik Eğitimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Gülmez, M., (2010), *Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi (1966 ILO/ UNESCO Ortak Belgesi)*, Eğitim Sen Yayınları
- Gülsün, B. & Aydın, A., (2000), Eğitim Sistemine İnsan Unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 18, s: 51-55.

Hoy, W. K., Miskel, C. G., (2010), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Nobel

HR Dergi, (2010), Onların birer cevher olduğu kesin. Peki siz ne kadar iyi bir madencisiniz?,
Web:<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/kasim-2010/onlarin-birer-cevher-oldugu-kesin-peki-siz-ne-kadar-iyi-bir-madencisiniz-yeni-nesli-sadece-stajla-cezbetmek-mumkun-mudur/1854.aspx>
(Erişim tarihi: 16.03. 2013)

HR Dergi, (2001), İşe Alım Süreci ve Kişilik Testleri,
Web:<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/ocak-subat-2001/ise-alim-sureci-ve-kisilik-testleri/989.aspx> (Erişim tarihi: 16.03. 2013)

HR Dergi, (2006), Doğru Çalışanları Seçmek, Web:<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/haziran-2006/dogru-calisanlari-secmek/332.aspx> (Erişim tarihi: 16.03. 2013)

HR Dergi, (2013), Performans Yönetimi İçin Küçük Notlar,
Web:<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/ocak-2013/performans-yonetimi-icin-kucuk-notlar/2283.aspx> (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

HR Dergi, (2012), Yetişkin Öğrenme Teorisini Eğitim Yöntemlerine Entegre Etmek,
Web:<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/mart-2012/yetiskin-ogrenme-teorisini-egitim-yontemlerine-entegre-etmek/2118.aspx> (Erişim Tarihi: 16. 03. 2013)

İnce, K. S., (2006), *Kamu Kuruluşlarında ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

İzğören, A., (2010), *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Ankara: Elma Yayınevi

Jeong, J., (2004), *Analysis of the Factors and the Role sor Hrd in Organizational Learning Styles As Identified By Key Informants at Selected Corporations in the Republic of Korea*.
Yayımlanmamış doktora tezi. Amerika: Texas A&M University. Major Subject: Educational Human Resource Development.

Kalaycı, Ş., (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınevi

Karaca, D., (2009), İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki,
Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

- Karaköse, T., (2005), Öğretmen Gereksinimleri ve Motivasyon, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 69
- Kline, R. B., (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition ed.), New York: The Guilford Press
- Koçel, T., (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan
- Kurt, İ., (2008), *Yetişkin Eğitimi*, Ankara: Asil Yayın
- Kurt, T., (2005), Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2). 285-299.
- Küçükkaya, G., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- MEB, (2007), *Özel Öğretim Kurumları Kanunu*, 5580, Resmi Gazete, Sayı: 26434
- MEB, *Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği*
- MEB, (2010), *18. Milli Eğitim Şurası*
- MEB,(2011), *Mesleki Gelişim, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı*, Ankara
- Mercin, L., (2005), İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:14, s:128-144.
- Meşeci, F., (2007), İngiltere'de İlköğretim Performans Değerlendirme Sistemi ve Türkiye İçin Öneriler, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 5(14).79-105.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., 2010, *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Morin, E., (2010), *Geleceğin Eğitimi İçin Gerekli Yedi Bilgi*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- OECD (2012) Education at a Glance 2012- Highlights, OECD Publishing, Web: http://dx.doi.org/10.1787/eag_highlights-2012-en
- Öğretmen Akademisi Vakfı, (2011), Faaliyet Raporu, Web: http://orav.org.tr/indir/orav_fraporu_2011.pdf (Erişim Tarihi: 24.03.2013)

Öğretmen Atamasında Özel Okul Teşviki, (02.04.2012) *Sabah*, Web: <http://www.sabah.com.tr/Egitim/2012/04/02/atanamayan-ogretmenler-tarih-oluyor> (Erişim tarihi: 03.03.2013)

Özdemir, S., Cemaloğlu, N., (2000), Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:146.

Özel, E. (2012), Resmin Bütünü Gören İK'cılar Aranıyor, Web: <http://www.hrm.com.tr/resmin-butununu-goren-ikcilar-araniyor/> (Erişim Tarihi: 04.03.2013)

Özmen F., Yörük, S., (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Sınavla Atanan, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimindeki Etkililikleri (Malatya İli Örneği), *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*

Öztay, F. E., (2006), *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Palmer, M., Winters, K., (1993), *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayın

Saban, A., (2000), Hizmet İçi Eğitimde Yeni Yaklaşımlar, *Milli Eğitim Dergisi*, 145, 25-30

Semiz, D., (2010), Özel Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Sorunları ve Talepleri, Web:http://www.egitimekrani.com/artikel.php?artikel_id=239 (Erişim Tarihi:05.02. 2012)

Semiz, D., (2013), Öğretmenlerde Meslek Hastalıkları ve Sınav İntiharları, Web:<http://www.sendika.org/2013/01/ogretmenlerde-meslek-hastaliklari-ve-sinav-intiharlari-duygu-semiz/> (Erişim Tarihi: 03.03. 2013)

Senge, P. S., (2011), *Beşinci Disiplin*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları

Smith, A., Courvisanos, J., Tuck, J., (2012), Building the Capacity to Innovate: The Role of Human Capital, *National Centre for Vocational Education Research*, Web: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED529887.pdf> (Erişim Tarihi: 03.04.2013)

Sönmez, V., Senemoğlu, N., Tezcan, M., Alkan, C., Bircan, İ., Karakütük, K., Şahin, T. Y., (2000), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık

Sümer, N., (2000), Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6), 49-74

- Süzen, A. Z., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Şahin, F., (2011), İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1) .24-39.
- Şentürk, C., Sağnak, M., (2012), İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1). 29-47
- Taşkın, P., (2010), 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ve Getirdiği Yenilikler, *Ankara Barosu Dergisi*, s. 159-178
- Taymaz, H., (2009), *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A
- Taymaz, H.,(2010), *Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler*, Ankara:Pegem A
- Tezbaşaran, A., (1997), *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Klavuzu*. (İkinci Baskı), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, ISBN: 975-9756-08-5, Ankara
- Toder, Özel Okulların Sorunları, Web: http://www.toder.org/sayfa/ozel_okullarin_sorunlari_1 (Erişim Tarihi: 05.02.2013)
- Topaç, Y., Aydoğan, O., (2005), *İnsan İçin Değişim*, Ankara: T.C Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel
- Torun, E., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Türk, E., (2002), *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği XII. Geleneksel Eğitim Sempozyumu Sonuç Bildirgesi (2013), Yeni Eğitim Sistemi ve Dijital Eğitimde Öğretmenin Yeri ve Önemi, Antalya
- Türkmen, H., (2008), *İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri*, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ülsever, C., (2005), *21. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, İstanbul: Alfa

Yeşilyurt, E., (2009), Okul Kültürünün Öğretim Başarısına Olan Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği), *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2)

Yılmaz, G., (2006), *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yurdugül, H., (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliliği için Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması, *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Denizli

Yüksel, Ö., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi

EKLER**Ek 1. Araştırma İzni**

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.06.20.01-60599/ 91027
Konu : Araştırma İzni
Nuray SAYLAN


07/12/2012

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu genelgesi.
b) Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsünün 28.11.2012 tarih ve 5710 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Nuray SAYLAN'ın "Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi" konulu araştırması ile ilgili çalışma yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Mühürlü anketler (3 sayfadan oluşan) ekte gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/disket) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesini rica ederim.


İlhan KOC
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :
Anket (3 sayfa)

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tarih: 19.12.2012
Sayı: 011.6619

II Milli Eğitim Müdürlüğü-Beşevler
Bilgi için: Nermin ÇELENK

Tel : 221 02 17
istatistik06@meb.gov.tr

Harun Bey

Ek 2. Veri Toplama Aracı

Değerli Öğretmenler,

Bu anket, “Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi” isimli bir tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıda bulunan maddelerin **okulunuzda gerçekleşme durumuna ilişkin katılma derecenizi**, uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

Vereceğiniz içten yanıtlar ve samimi yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Nuray SAYLAN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Öğrencisi
Ortaokul Matematik Öğretmeni

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümdeki soruların amacı, öğretmenlerin demografik özelliklerini öğrenmektir.

Okulunuzda insan kaynakları birimi mevcut mu?		
Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>	
Okul türünüz		
İlkokul <input type="checkbox"/>	Ortaokul <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>
Cinsiyet		
Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	
Bulduğunuz okulda çalışma süreniz		Meslekteki toplam çalışma süreniz
0-2 yıl <input type="checkbox"/>	0-2 yıl <input type="checkbox"/>	
3-5 yıl <input type="checkbox"/>	3-5 yıl <input type="checkbox"/>	
6-10 yıl <input type="checkbox"/>	6-10 yıl <input type="checkbox"/>	
11-15 yıl <input type="checkbox"/>	11-15 yıl <input type="checkbox"/>	
15 yıl ve daha fazla <input type="checkbox"/>	15 yıl ve daha fazla <input type="checkbox"/>	

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE İLİŞKİN MADDELER

Bu bölümün amacı okulunuzdaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinizi belirlemektir.

İNSAN KAYNAĞININ SAĞLANMASI		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	1	2	3	4	5
2	İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	1	2	3	4	5
3	İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.	1	2	3	4	5
4	İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	1	2	3	4	5
İNSAN KAYNAĞININ GELİŞTİRİLMESİ		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
5	İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	1	2	3	4	5
8	Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	1	2	3	4	5
9	Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	1	2	3	4	5
10	Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	1	2	3	4	5
11	Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.	1	2	3	4	5
12	Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	1	2	3	4	5
13	Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	1	2	3	4	5
14	Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	1	2	3	4	5
15	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.	1	2	3	4	5

ÜCRET YÖNETİMİ		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
16	Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	1	2	3	4	5
17	Ödemeler zamanında yapılır.	1	2	3	4	5
18	Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	1	2	3	4	5
19	Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	1	2	3	4	5
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
20	Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
21	Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	1	2	3	4	5
22	Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.	1	2	3	4	5
23	Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikayetleri dikkate alınıp giderilir.	1	2	3	4	5
24	Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
25	İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılırdır.	1	2	3	4	5
26	İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	1	2	3	4	5
27	Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	1	2	3	4	5
YÖNLENDİRME		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
28	Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
29	Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	1	2	3	4	5
30	Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	1	2	3	4	5
31	Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
32	Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissederim.	1	2	3	4	5
33	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34	Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	1	2	3	4	5
35	Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nuray SAYLAN

Doğum Yeri ve Tarihi : İZMİT / 1983

Eğitim Durumu

Lisans : Anadolu Üniversitesi – İlköğretim Matematik Öğretmenliği

Yüksek Lisans : Hacettepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Giresun / Espiye Soğukpınar İlköğretim Okulu (2005 - 2007)

Giresun / Görele Görele İlköğretim Okulu (2007 - 2010)

Ankara / Pursaklar Hakan Akbıyık İlköğretim Okulu(2010 - 2012)

Ankara / Pursaklar Abdurrahim Karakoç Ortaokulu (2012 - ...)

İletişim

E- posta Adresi : nkostence@hotmail.com

Tarih : 06.06.2013