

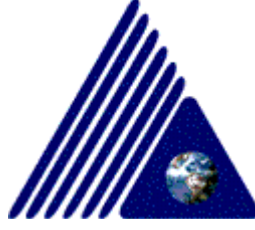
T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ

Burcu AKYOL

Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İstanbul 2008



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ

Burcu AKYOL

Danışman
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL

Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İstanbul 2008

EGİTİM ÖĞÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ

BURCU AKYOL

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İsmet Barutçugül

Batıl

Üye

Dr. Mustafa Farsaklı

M. W. M.

Üye

Dr. Adil Serdar Savaş

Adil

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 18.03/2008

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	viii
ÖNSÖZ	xii
ABSTRACT	xiii
ÖZET	xiv
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.2. Amacı.....	2
1.3. Problem Cümlesi.....	2
1.4 Alt Problemler.....	3
1.5. Önemi.....	3
1.6. Varsayım	4
1.7. Sınırlılıklar	4
1.8. Tanımlar.....	4
BÖLÜM II	5
2. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	5
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları.....	5
2.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
2.2.1. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin önemi	7
2.2.2. Türk Milli Eğitim sisteminin yönetsel örgütlenmesinin insan kaynakları yönetimine etkisi.....	8
2.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	9
2.3.1. İnsan kaynakları planlaması.....	10
2.3.2. İnsan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme	11
2.3.2.1. Aday araştırma ve bulma	11
2.3.2.2. Çalışan seçilmesi ve işe yerleştirilmesi	12
2.3.3. Kariyer geliştirme	13
2.3.4. Eğitim ve geliştirme.....	15

2.3.4.1. Hizmet içi eğitimin tanımı	16
2.3.4.2. Hizmet içi eğitimin türleri.....	17
2.3.4.3. Eğitim örgütlerinde uygulanabilecek hizmet içi eğitim modelleri	21
2.3.5. Performans değerlendirme	24
2.3.5.1 Disiplin uygulamaları	26
2.3.6. Ücret yönetimi ve ödüllendirme	27
2.3.6.1. Ücretlemede ilkeler.....	28
2.3.6.2. Ücretlemeyi etkileyen faktörler	29
2.3.6.3 Ücret sistemleri	30
2.4. Eğitim Örgütlerinde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Uygulamalar.....	31
2.4.1. Motivasyon nedir?	31
2.4.2. Eğitim örgütlerinde motivasyonun önemi	31
2.4.3 Başlıca motivasyon teorileri	31
2.4.3.1 Kapsam teorileri.....	32
2.4.3.2 Süreç teorileri.....	34
BÖLÜM III.....	36
3. Öğretmen Performansının Arttırılması ve İnsan Kaynakları Uygulamaları	36
3.1. Performans nedir?	36
3.2. Öğretmen Performansının Bileşenleri	36
3.2.1. Bilgi - beceri (Öğretmenin yeterliliği)	36
3.2.2. Motivasyon (Öğretmenin istekliliği)	37
3.2.3. İş çevresi (Örgütsel destek).....	39
3.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi	39
3.3.1. İnsan kaynakları planlamasının öğretmen performansına etkisi.....	40
3.3.2. İnsan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarının öğretmen performansına etkisi.....	41
3.3.3. Kariyer planlamanın öğretmen performansına etkisi.....	41
3.3.4. Eğitim ve geliştirmenin öğretmen performansına etkisi.....	42
3.3.5. Performans değerlendirmenin öğretmen performansına etkisi	42
3.3.6. Ücret yönetimi ve ödüllendirmenin öğretmen performansına etkisi	47
3.3.7. Motivasyon ve öğretmen performansı	49
3.3.7.1. Motivasyona yönelik uygulamalar ve öğretmen performansı	49

3.3.7.2. Motivasyon teorileri ve öğretmen performansı	50
3.3.8. Bir insan kaynakları yöneticisi olarak okul yöneticisinin öğretmen performansına etkisi.....	53
BÖLÜM IV	55
4. YÖNTEM	55
4.1. Araştırmanın Modeli.....	55
4.2. Evren ve Örneklem	55
4.3. Veri Toplama Aracı	55
4.4. Veriler ve Toplanması	56
4.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	56
BÖLÜM V	58
5. BULGULAR VE YORUM.....	58
5.1. Anketi Cevaplayan Öğretmenlerin Bireysel Özelliklere Göre Dağılımları.....	58
5.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarından İnsan Kaynakları Planlamasının Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular	60
5.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarından İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirmenin Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular	63
5.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Kariyer Planlamanın Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular	66
5.5. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Eğitim ve Geliştirmenin Öğretmen Performansına Etkisine İlişkin Bulgular.....	69
5.6. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Disiplin Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular	72
5.7. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Ücret Yönetimi ve Ödüllendirmenin Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular	75
5.8. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular	78
5.9. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyona Yönelik Uygulamaların Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular	81
5.10. Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisine İlişkin Bulgular.....	84
5.10.1. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	85

5.10.2. Yaş Grubuna Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	88
5.10.3. Branş Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	94
5.10.4. Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları	102
5.10.5. En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları	108
5.10.6. Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları	116
BÖLÜM VI.....	122
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
6.1. Sonuçlar	122
6.2. Öneriler	127
EKLER	130
KAYNAKLAR	136
ÖZGEÇMİŞ	140

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
s.	Sayfa
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
SPSS	Statistics for Social Sciences
vb.	Ve benzeri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Planlaması Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması	63
Şekil-2 İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması	66
Şekil-3 İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Kariyer Planlama Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması	69
Şekil-4 İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması	72
Şekil-5 İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Disiplin Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması	75
Şekil-6 İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Mevcut Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Uygulamaları ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması	78
Şekil-7 İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Mevcut Performans Değerlendirme Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması	81
Şekil-8 İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Motivasyon Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması	84

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge-1 Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımları.....	59
Çizelge-2 İK Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Planlaması Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	61
Çizelge-3 İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Planlaması Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	61
Çizelge-4 İnsan Kaynakları Planlaması Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre .. t-testi Sonuçları	62
Çizelge-5 İK Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	64
Çizelge-6 İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	64
Çizelge-7 İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	65
Çizelge-8 İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Kariyer Planlama Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	67
Çizelge-9 İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Kariyer Planlama Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	67
Çizelge 10 Kariyer Planlama Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	68
Çizelge-11 İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Eğitim ve Geliştirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	70
Çizelge-12 İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Eğitim ve Geliştirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	70
Çizelge-13 Eğitim ve Geliştirme Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	71
Çizelge-14 İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Disiplin Uygulamaları Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	73
Çizelge-15 İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Disiplin Uygulamaları Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	73

Çizelge-16 Disiplin Uygulamaları Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	74
Çizelge-17 İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	76
Çizelge-18 İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	76
Çizelge-19 Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	77
Çizelge-20 İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Performans Değerlendirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	79
Çizelge-21 İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Performans Değerlendirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	79
Çizelge-22 Performans Değerlendirme Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....	80
Çizelge-23 İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Motivasyon Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	82
Çizelge-24 İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Motivasyon Uygulamaları Faktörünün Frekans ve Yüzde Dağılımı	82
Çizelge-25 Motivasyon Uygulamaları Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....	83
Çizelge-26 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile t-testi Sonuçları.....	85
Çizelge-27 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile t-testi Sonuçları.....	86
Çizelge-28 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	88
Çizelge-29 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	90

Çizelge-30 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Yaş Grubuna Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	92
Çizelge-31 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Yaş Grubuna Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	93
Çizelge-32 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	94
Çizelge-33 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	96
Çizelge-34 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	98
Çizelge-35 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	99
Çizelge-36 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Branş Değişkenine Göre Kariyer Planlama Boyutuna İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları	100
Çizelge-37 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	102
Çizelge-38 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	104
Çizelge-39 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	106

Çizelge-40 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	107
Çizelge-41 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	108
Çizelge-42 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	110
Çizelge-43 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	112
Çizelge-44 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	113
Çizelge-45 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Tesri Sonuçları	114
Çizelge-46 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	117
Çizelge-47 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	118
Çizelge-48 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	120
Çizelge-49 İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları	121

ÖNSÖZ

Yapısı ve amaçları itibariyle insan faktörünün büyük önem taşıdığı eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği yetkinliklere sahip, mutlu ve verimli çalışan bireyler olması toplumun geleceğini biçimlendirecek insan kaynağını yetiştiren kişiler olmaları açısından hayati önem taşımaktadır. Öğretmenlerin istenilen kalitede eğitim verebilmeleri, başka bir deyişle yüksek performans gösterebilmeleri eğitim örgütlerinde var olan insan kaynakları uygulamaları ile yakından ilgilidir. Öğretmen için kuruma kabul edilmesiyle başlayan bu süreçte, kurumda gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algısının onun performans seviyesinin de belirleyicisi olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın yapılmasında; insan ve maddi kaynakların yönetimi konusunda özel okulların resmi okullara kıyasla sahip oldukları karar verme özgürlüğünün, eğitim kalitesi anlamında getirdiği üstünlüklere yönelik yapılan kişisel gözlemler etkili olmuştur. Özel okullar ve resmi okullar arasında var olan bir takım farklar, ne yazık ki ülkemiz eğitim sisteminde eşitsizlik sorununu önümüze koymaktadır. Bu çalışmada özel okullarda gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının mevcut durumunun araştırılması ve bunun öğretmen performansına etkisine ilişkin algıların belirlenmesi amaçlanırken, bulguların resmi okullar için de bir örnek teşkil edebileceği düşünülmüştür.

“Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi” konulu bu çalışma süresince yanımda olan tez danışmanım Prof. Dr. İsmet Barutçugil’e, öğretmeni olmaktan gurur duyduğum TED İstanbul Koleji’nin araştırma süresince benden desteklerini esirgemeyen yönetici ve öğretmenlerine, anketlerin uygulandığı okullarda görev yapan ve soruları içtenlikle yanıtlayan tüm meslektaşlarıma, insan kaynakları alanındaki birikimlerini benimle paylaşan ve sabırla, çalışmalarımı destek veren eşim Tuğsel Akyol’a teşekkürlerimi borç bilirim.

Burcu Akyol

Ocak, 2008

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES FUNCTIONS ON TEACHER PERFORMANCE IN SCHOOLS

ABSTRACT

In this study, the literature surrounding human resources management in education is examined and a survey was conducted to determine the existing situation regarding the human resources functions in private elementary schools and their effect on teacher performance.

In the first section, the introduction of the study takes place. In this part the problem statement is defined. In the second section, the theoretical part takes place. In this part, human resources functions are examined and in the third section these functions are related with teacher performance. In the fourth section of the study, the findings of the survey and comments from the survey results take place. Data were gathered with a survey and analyzed through SPSS. For statistical analysis; independent sample t-test, and one-way variance analysis (ANOVA), and for multiple correlation LSD test were used. From Kadıköy and Beykoz districts, 142 class and branch teachers who work at private elementary schools are included in the survey. In the fifth section, the results and suggestions regarding the existing situation of human resources functions and its reflections to teacher performance are discussed.

The conclusion of the study is that according to teachers' perception, human resources functions have positive influence on teacher performance in private schools.

Key Words: education management, human resources management, human resources functions in schools, teacher performance.

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ

ÖZET

Bu araştırmada; eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamaların öğretmen performansına etkisi konusunda bir literatür çalışması yapılmış ve eğitim örgütlerindeki insan kaynakları uygulamalarının mevcut durumu ve uygulamaların öğretmen performansına etkisine ilişkin algıyı belirlemek üzere özel ilköğretim okullarında bir anket uygulaması yapılmıştır.

Birinci bölümde araştırma konusu ile ilgili giriş ifadeleri yer almaktadır. Bu bölümde problemin durumu ortaya konmuştur. İkinci bölümde konunun teorik kısmı verilmiştir. Literatür çalışması kapsamında; insan kaynakları uygulamaları anlatılmış, üçüncü bölümde ise bu uygulamalar tekrar ele alınarak öğretmen performansı ile ilişkilendirilmiştir. Dördüncü bölümde; yapılan anket uygulamasının bulgu ve yorumları yer almaktadır. Veriler anket tekniği ile toplanmış ve araştırmanın istatistik analizlerinde SPSS programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde; betimsel istatistiklerden frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Fisher testi (LSD) kullanılmıştır. Araştırmaya Kadıköy ve Beykoz ilçelerinde, özel ilköğretim okullarında görev yapan 142 sınıf ve branş öğretmeni katılmıştır. Beşinci bölümde ise insan kaynakları uygulamalarının mevcut durumuna ve bunun öğretmen performansına etkisinin algılanışına ilişkin sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu çalışmada; özel okullardaki insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediği algısının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları yönetimi, öğretmen performansı.

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren insanlık, bugüne kadar yaşamadığı seviyede ve hızlilikta değişimler yaşamaktadır. Bu değişim; yapılarda, anlayışlarda ve her alandaki uygulamalarda görülmektedir. Toplumsal yaşantıda, teknolojiye ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişimler, farklılaşmalar artık bir yıl, bir ay, hatta bir gün içinde gözlenmekte ve yaşanmaktadır.

Bu dinamizme paralel olarak yönetim yaklaşımları ve anlayışı da değişmektedir. Yönetim alanında da her alanda olduğu gibi sürekli bir daha iyisini arama çabası mevcuttur. Etkili bir yönetimin, ürünün kalitesini de artıracığı düşüncesi her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Etkili bir yönetim anlayışı ürünün ya da hizmetin kalitesini olduğu gibi insanların da hayat kalitesini olumlu etkilemektedir.

Örgütleri, bir dizi amaca ulaştırmak üzere bir araya gelmiş insanlar oluşturur. Örgütleri amaçlarına ulaştırma, yönetim faaliyetleriyle mümkündür. Şüphesiz ki, amaçlara etkili ve verimli şekilde ulaşılması insan ögesinin varlığı sayesinde gerçekleşir. Örgütlerin insan kaynaklarına yaklaşımı sanayinin tarih içindeki gelişimi ile doğrudan alakalıdır. Sanayi devrimi, üretimin fabrikalar yoluyla artması, dünya savaşları gibi politik sebepler, insan kaynakları yönetiminin gelişimi anlamında zaman içindeki bazı kilometre taşlarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin zaman içindeki uygulamalarına bakılırsa, yirminci yüzyılın başlarında, yönetimlerin insanları “doyurulması gereken bir mide” olarak gördüğü söylenebilir. Bu dönemde, çalışanların temel ihtiyaçları giderildiğinde ve karınları doyurulduğunda onların da örgüt için yüksek performans gösterecekleri görüşü hâkimdi.

1980’li yıllarda ise çalışanların birer beyni olduğunu fark ettiler. Onların düşünebildiğini, olaylar karşısında farklı yaklaşımlar sergileyebildiklerini ve çözüm önerileri getirebildiklerini gördüler. Bu zamanlarda ‘takım çalışması’, ‘beyin fırtınası toplantıları’ gibi çalışanların yönetime katkısı olduğu süreçler ve düşünceler ortaya çıktı. 1990’lara gelindiğinde ise çalışanların birer kalbi olduğunu fark ettiler. Çalışanların duyguları olduğunu ve bu duyguların doğru yönetilmesi durumunda onlardan yüksek performans alınacağını fark ettiler. 1990’lı yıllarda başlayan süreçle iş dünyasına giren çeşitli insan kaynakları uygulamaları bu çalışmada eğitim örgütleri ile buluşmuştur. Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütleri de bu değişim sürecine uyum sağlamalıdır. Toplum nitelikli insan kaynağı sağlama misyonu bulunan eğitim örgütlerinde, bu görevi üstlenen öğretmenler de çok değerli ve nitelikli insanlar olarak kaliteli ve iyi planlanmış insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hak etmektedirler. Eğitim örgütlerinde yapılan insan kaynakları uygulamalarının başarısı; öğretmenlerin nitelik, motivasyon ve performansını doğrudan etkiler, bu da yetiştirilen bireylerin niteliğini doğrudan etkileyerek toplumun geleceğini şekillendirmede önemli rol oynar.

1.2. Amacı

“Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi” konulu çalışma; insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bütünlük içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alan İnsan Kaynakları Yönetiminin eğitim örgütlerindeki uygulamalarını ele almakta ve bu uygulamaların öğretmen performansına etkisini araştırmayı amaçlamaktadır.

1.3. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın genel amacı; insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda insan kaynakları uygulamalarının gerçekleşme derecelerini ve öğretmen performansına etkisine ilişkin algıyı bireysel değişkenler bakımından belirlemektir.

1.4 Alt Problemler

1. İnsan kaynakları uygulamalarından insan kaynakları planlamasının öğretmen performansına etkisi algılanmakta mıdır?
2. İnsan kaynakları uygulamalarından insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin öğretmen performansına etkisi algılanmakta mıdır?
3. İnsan kaynakları uygulamalarından kariyer planlamanın öğretmen performansına etkisi algılanmakta mıdır?
4. İnsan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin öğretmen performansına etkisi algılanmakta mıdır?
5. İnsan kaynakları uygulamalarından disiplin uygulamalarının öğretmen performansına etkisi algılanmakta mıdır?
6. İnsan kaynakları uygulamalarından ücret yönetiminin öğretmen performansına etkisi algılanmakta mıdır?
7. İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmenin öğretmen performansına etkisi algılanmakta mıdır?
8. İnsan kaynakları uygulamalarından motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamaların öğretmen performansına etkisi algılanmakta mıdır?
9. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin öğretmen algısı, cinsiyete, yaşa, bransa, mesleki deneyime, en son mezun olunan okula ve mezuniyet sonrası eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

1.5. Önemi

“Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi” konulu çalışma; insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bütünlük içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alan İnsan Kaynakları Yönetiminin eğitim örgütlerindeki uygulamalarını ele almakta ve bu uygulamaların öğretmen performansına etkisini araştırması bakımından önem taşımaktadır.

1.6. Varsayım

1. Uygulanan tutum belirleme anketinin gönüllü öğretmenlerce samimi cevaplar verilerek doldurulması için gerekli koşullar sağlanmıştır.
2. Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.

1.7. Sınırlılıklar

Konuya ilişkin sınırlılık: Araştırma İstanbul Kadıköy ve Beykoz ilçelerinde, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine yönelik algılarının belirlenmesi ile sınırlıdır.

Kişilere ait sınırlılık: Araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Eğitim Örgütü: Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir ve de toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur.¹

Öğretmen: 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda belirtilen özellikler doğrultusunda özel ihtisas sahibi olarak atanmış, ilköğretim okullarında sınıf ve diğer tüm branşlarda görev yapan öğretmenlerdir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları: İnsan kaynakları planlaması, insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme, kariyer geliştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamalardır.

Performans: Kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarı tanımlamasıdır ya da diğer bir ifadeyle önceden belirlenmiş bir zaman aralığı içinde, önceden belirlenmiş hedefler ve kriterler doğrultusunda öğretmenin ortaya koyduğu çaba ve bu çaba sonucu ortaya çıkan iştir.

¹ Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Ankara, 1992, s.84.

BÖLÜM II

2. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tanım ve amaçlarına kısaca değinildikten sonra eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin öneminden bahsedilecek ve Türk Milli Eğitim sisteminin yönetsel örgütlenmesinin insan kaynakları yönetimine etkisi üzerinde durulacaktır. Bunu takiben insan kaynakları uygulamaları ile ilgili genel bilgiler verilecek ve eğitim örgütlerindeki uygulama süreçlerinden bahsedilecektir. Bu uygulama süreçlerinden bahsedilirken ülkemiz Milli Eğitim örgüt yapısındaki merkezi uygulamalara değinilmeyecek, uygulamalar özel okullarda olduğu gibi okul merkezli olarak ele alınacaktır. Var olan merkezi uygulamalardan bahsedilmesinin araştırmanın konusu olan “eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansını arttırmaya etkisi” konusuna bir katkı sağlamayacağı düşünülmektedir. Ancak araştırmanın sonuçları doğrultusunda eğitim sistemimizin bu çalışmayı kapsayan sorunları konusunda önerilerde bulunulması hedeflenmektedir.

Şüphesiz ki; eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarından yalnızca öğretmenler değil yöneticiler ve diğer çalışanlar da etkilenmektedirler. Ancak çalışmanın odak noktasının öğretmen performansı olmasından dolayı, anlatımlar yalnızca öğretmenlerden bahsedilerek yapılmaktadır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

Personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı olan insan kaynakları yönetiminin tanımı yapılırken en çok insana verilen önem üzerine durulmakta ve insan ögesi, örgütün merkezinde görülmektedir. Ancak insan kaynakları yönetiminin uğraşı alanı olan insan ilişkileri bir süreklilik arz ettiğinden dolayı, somut bir tanıma indirgemek de zor olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani çalışanlarının, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak

tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyon içinde yüksek işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir.¹

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak da tanımlanabilir. Bu faaliyetler; işletme, amaçlarını gerçekleştirirken çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve aynı zamanda da topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilecek şekilde düzenlenmelidir.²

İnsan Kaynakları Yönetimi; örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır.

İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği bireye değer vermenin bir aracı olmasıdır. Değer gören bireyin verimliliğinin arttığı bilinmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi kurumların verimliliği açısından önemli bir alandır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumun hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması şeklinde iki temel felsefe üzerinde kurulur. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel hedeflere çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek.
- Çalışanların kapasitelerinden gerektiği gibi faydalanarak, potansiyellerini akılcı biçimde değerlendirmek.
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak ve çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak.

¹ Barutçugil, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.32.

² Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 8-9.

- İnsan kaynakları politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak.
- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uyumlu hale getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve işe alım politikaları geliştirmek.
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak.
- Yenilikleri ve takım çalışmasını özendirerek uygun koşullar yaratmak.
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba gösterme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.¹

2.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu bölümde ilk olarak bilgi toplumunun gerektirdiği hızlı değişimlere eğitim ve okul bağlamında değinilerek, eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin öneminden bahsedilecektir. Ayrıca ülkemiz eğitim sisteminin yapısını ve bununla birlikte insan kaynakları yönetimini olumsuz etkileyen başlıca sorunlarını kısaca incelemenin araştırmanın sonuç ve önerilerine yön vermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

2.2.1. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin önemi

Bursalıoğlu'na göre “Eğitim insanları dolaysız olarak ele alan bir girişim, okul da insanlar için olduğu kadar, insanlara etki yapan bir örgüttür.”² Eğitim; insanın bireysel, çevresel ve sosyal yönlerden başarıya ulaşmasında; barış, özgürlük, sosyal adalet ve evrensel bütünlük ideallerine erişmesinde temel araçtır. Ayrıca eğitim; toplumsal ve ekonomik kalkınmanın da itici bir gücü olarak tüm sektörleri etkilemektedir.

Dünyada her alanda çok süratli değişimler gerçekleşmekte ve bu değişiklikler toplumsal, siyasal ve ekonomik alanlarda etkili olmaktadır. Bu dönem toplumsal yaşamımızdaki genel değişikliklerin sonucu olarak eğitim anlayışında da bazı değişimleri zorunlu kılmaktadır.

¹ Canman, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı, 2000, s.64-65.

² Bursalıoğlu, Z., “**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**”, 13.Baskı, Pegem A, Ankara, 2002, s.4-5.

Okullarda da öğretmenler sürekli değişen, yenileşen ve gelişen dinamik bir yapının içerisinde. Bilgi toplumuna ulaşmadaki zorlu süreçte bilgi tabanlı değişim hareketleri insanların eğitimden beklentilerini de farklılaştırmıştır. Günümüzde geleneksel eğitim anlayışı yetersiz kalmış; eğitim politikalarında, amaçlarında, eğitim kurumlarının yapı ve işlevlerinde, eğitim programlarının içeriklerinde köklü yenilikler ve dönüşümleri planlamak bir zorunluluk haline gelmiştir.¹

Bu değişim zorunluluğu ise milletlerin ruh ve karakterini şekillendirmede etkin rol oynayan öğretmenlerin de çağı yakalamış, gelişme ve yeniliklere açık, kendini devamlı geliştiren bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Bu da içinde işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi işlevleri barındıran eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının önemini göstermektedir.

2.2.2. Türk Milli Eğitim sisteminin yönetsel örgütlenmesinin insan kaynakları yönetimine etkisi

Ülkelerin eğitim sistemleriyle gelişmişlik düzeyleri arasında yakın bir ilişki vardır. Bir toplumun eğitim sistemi o toplumun varlığını devam ettirmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlar. Eğitim sisteminin işlev ve görevlerini gerektiği şekilde yapabilmesi, bunları yapabilecek kapasite ve nitelikte örgütlenmesi ile mümkündür.²

Yönetim; örgütü belirlenmiş amaçlarına ulaştırmak için, örgütteki insan ve maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilir.³

Ülkemizde birçok kamu hizmetinde olduğu gibi eğitim yönetiminde de merkeziyetçi bir yapı benimsenmiştir. Eğitim hizmetini yürüten Milli Eğitim Bakanlığı merkezden yönetim ilkesine göre örgütlenmiştir.

¹ Arslan, M., Eraslan, L. 2003, “Yeni Eğitim Paradigması ve Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliliği”, Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/arslan-eraslan.htm>, 160.

² Balcı, A. 2000, “İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi”, Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, 24(6), s.495-508.

³ Başaran İ. E., **Eğitim Yönetimi**, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1996, s.12.

2000 yılı kayıtlarına göre alınan nicel veriler yorumlandığında kamuda çalışanların %30'u (yaklaşık üç kişiden biri) Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışmaktadır. MEB Merkez Teşkilatı'nda çalışan 2958 kişi dışında MEB kadrosundaki yarım milyonu aşkın (584.977) personel, il ve ilçelerde, milli eğitim müdürlüklerinin kadrolarında çalışmaktadır. Bu da, okul müdürlerinin, ilçe ve il milli eğitim müdürlerinin yarım milyonu aşkın bir insan kaynağını yönetmek konumunda olduklarını göstermektedir.¹

Türkiye Milli Eğitim örgüt yapısının 'merkeziyetçi' özelliği sebebiyle, 'taşra' yönetimlerinin 'insan gücü kullanım ve yönetim' biçimleri merkez örgütünü izlemek durumundadır. MEB merkez örgütünde insan kaynakları yönetimi değil, koyu ve geleneksel bir 'Personel Yönetimi' uygulaması yapılmaktadır.² İnsan kaynakları yönetimi konusunda merkezî yönetim etkisiz kalmaktadır. Okulların yönetiminde kural, rol, birimler arası ilişkiler ve sorumluluklar daha az hiyerarşik ve daha esnek şekilde düzenlenmelidir. Okulun, çevrenin ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı hâle gelebilmesi için mümkün olduğunca yerinden yönetilmesi gerekmektedir. Okullarda, insan unsurunu ön plânda tutan bir insan kaynakları yönetimi yapılması ve öğretmenlerin bunun farkına varmaları öğretmenleri ve dolayısıyla eğitimi daha verimli hâle getirecektir.

Bu anlamda ülkemizde özel okulların; kendi içyapılarında çağdaş değişimleri yapma imkânına sahip olmaları ve öğretmen seçimi, eğitimi, değerlendirmesi, ücret yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarını kendi bünyelerinde planlayabiliyor olmalarından dolayı bu çalışmada yalnızca özel okullarda yapılan insan kaynakları uygulamaları araştırılacaktır.

2.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilecek insan kaynakları uygulamaları kapsamında ilk olarak okulun etkili bir şekilde yönetilmesi ve eğitim öğretimin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kimlere ve ne türden becerilere ihtiyaç duyulduğu belirlenmelidir. İhtiyaç duyulan insan kaynakları dikkatli ve doğru bir şekilde seçilmeli ve bu seçme işlemini başarılı bir şekilde yapabilmek için etkili bir yöntem geliştirilmelidir. Okulda yapılan işler analiz

¹ Özden, Y. (Ed.), **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El kitabı**, 2.Baskı, Pegem A, Ankara, 2005, s.47-48.

² Ozden, Y., a.g.e., s. 47-48.

edilmeli, bu çerçevede yapılan işlerin içeriği, gereklilikleri, işlem sırası gibi unsurlar belirlenmelidir. Okulda bulunan personelin performansının artırılması için yeni sistemler oluşturulmalıdır. Okuldaki personelin mesleki gelecekleri planlanmalı, bu amaçla mesleklerinde gösterecekleri ilerlemeye rehberlik edilmelidir. Okulun sahip olduğu insan kaynaklarının becerilerini kullanabilecekleri işlerde çalışmalarını sağlanmalıdır, yani doğru kişinin doğru işi yapmasına özen gösterilmelidir. Personelin, sürekli olarak gelişmesi sağlanmalıdır. Okulda bulunan insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi için başka kurumlarla ve okullarla ilişkiye geçilmeli ve oralarda bulunan insan kaynakları ile ilgili bilgiye sahip olunmalıdır. Geleceğe yönelik olarak ihtiyaç duyulan insan gücünün karşılanması için planlar hazırlanmalı, yönlendirme yapılmalı ve personel geleceğe yönelik olarak eğitilmelidir. ¹

2.3.1. İnsan kaynakları planlaması

İnsan 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 hareketliliği düzenleyen ve değerlendiren bir süreçtir.

İnsan kaynakları planlamasının temel hedefi insan kaynağının etkin kullanımının sağlanmasıdır. ²

Planlama sürecinde, ilk olarak okulun kendi hedeflerine ulaşabilmesi için hangi pozisyonların mevcut olması gerektiği konusunda bir iş envanteri hazırlanmalıdır. Daha sonra okulda çalışmakta olan kişilerin becerileri ile envantere belirlenmiş olan görevler eşleştirilmelidir. İkincisi, beş senelik zaman zarfında, öğrenci kayıtları hakkında bir öngörü hazırlanmalıdır. Üçüncüsü, değişen ihtiyaçlar da göz önünde bulundurularak, tüm okulun hedefleri gözden geçirilmelidir. Okul bütçesinin en zor durumda olduğu zaman bile, okulun tüm departmanları veya birimleri hedefleri gerçekleştirmeye yönelik öncelikler

¹ Erdoğan, İ., **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, 4.Baskı, Sistem, İstanbul, 2003, s. 114-115.

² Barutçugil, İ., a.g.e., s.239-240.

belirlemelidir. Dördüncüsü, insan kaynakları envanterleri, görevlendirme öngörülerini, okul hedefleri bir araya getirildikten sonra, okulun insan kaynağı ihtiyaç ve gereksinim tahminleri yapılmalıdır.

2.3.2. İnsan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme

Eğitim örgütünü başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge olan öğretmenlerin doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru niteliklere sahip olarak bulunması ve bunlar arasından en yararlı olanın seçilmesi başlı başına önemli bir konudur. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin dinamik bir fonksiyonu olan çalışan bulma, seçme ve yerleştirmenin yani işe alım fonksiyonunun en zor ve en önemli konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Önemli olan konu bir branşta meydana gelen pozisyon açığında herhangi bir öğretmenin alınması değil, doğru insanın alınmasıdır. Doğru işe doğru insan alınmadığı takdirde, iş-insan uyumsuzluğundan kaynaklanan, verimsizlik, işgücü kaybı, çatışma, işten ayrılma, iş tatminsizliği gibi sorunlar da kaçınılmaz olacaktır.

2.3.2.1. Aday araştırma ve bulma

Öğretmen temin ve seçim sürecinin ilk aşaması aday araştırma ve bulmadır. Aday bulma süreci, boş pozisyonlar için adayların araştırılması (bu pozisyonların olası adaylara çeşitli kanallar yoluyla duyurulması) ile başlar ve bu kişilerin kuruma başvurmaları ile son bulur. Amaç, kurumun gereksinmesini karşılayacak sayı ve nitelikte öğretmenin seçilebileceği büyüklükte bir aday havuzu oluşturulmasıdır.

Bu aday havuzu, aranan nitelik ve sayıda adaya ulaşılmasını sağlayacak ve de işletmeye gereksiz maliyetler getirmeyecek optimum büyüklükte olmalıdır.¹

Ülkemizde özel okullar; insan kaynağının planlanması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi sürecini kendileri yönetmektedirler. Özel okullarda işe alım; gazete ilanları ve internetten

¹ Kaynak, T. ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. baskı, Dönence, İstanbul, 2000, s.121-122.

yapılan duyurular yoluyla yapılabilirken, kuruma direkt olarak veya aracılarla yapılan başvurular yoluyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bunların dışında okulun, üniversitelerin branş ve sınıf öğretmenliği bölümleriyle sürekli temas halinde olmasının da nitelikli öğretmenlerin kuruma kazandırılmasında önemi büyüktür.

2.3.2.2. Çalışan seçilmesi ve işe yerleştirilmesi

Barutçugil'e göre seçme süreci yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder.¹

Açıkalın'a göre ise kapsamlı bir süreç olup, çalışmak için örgüte başvuranlar arasından, önceden belirlenen ölçütlere uygun, en iyi potansiyele sahip ve var olan iş gereklerini en iyi karşılayabilecek adayı belirleme görevlerini kapsar.²

Yapılan tanımlardan yola çıkarak; eğitim örgütlerinde öğretmen seçme sürecinin amacının en uygun adayların belirlenmesi ve adaylara kabul edebilecekleri tekliflerin yapılması olduğu söylenebilir. Bu süreçte; kurum adayları değerlendirirken, adaylar da kurumu değerlendirmektedir.³

Seçme ve işe alma sürecinin hem adaya hem de kuruma yarar sağlaması ve profesyonel olarak nitelendirilebilmesi için sürecin standart yani tüm adaylar için aynı olması; iş tanımlarının yapılmış olması; aranan özelliklerin, istenen belgelerin ve görüşmenin içeriğinin işle ilgili olması; verilecek kararların adayın performansının öngörülerek verilmesi; doğru kişilerin işe alınmasıyla işe alım sürecine yapılan yatırımın geri dönüşünün sağlanması; adayların süreci adil ve profesyonel bir süreç olarak algılamaları ve süreç içinde yasal olmayan bir unsurun bulunmaması gerekmektedir.⁴

¹ Barutçugil, İ.,a.g.e., 2004, s.257.

² Açıkalın, A., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, Pegem A, Ankara, 1994, s. 56.

³ Şaylı, A., Karabay, E.Z., **Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi**, Milli Eğitim Vakfı Yayınları, No:6, Ankara, 2004, s.29.

⁴ Barutçugil, a.g.e., 2004, s. 258-260.

Eğitim örgütlerinde öğretmen seçme ve işe yerleştirme sürecinden başarılı sonuçlar alınabilmesi için geçerli ve güvenilir bir seçme yöntemi uygulanması gerekmektedir. Bu gereklilik de eğitim kurumlarının örgütsel yapıları ve personel politikaları doğrultusunda kendi öğretmen seçme sistemlerini oluşturmalarının önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır.¹

Milli Eğitim Vakfı'nın bu çalışmada da kaynak olarak kullanılan Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi adlı çalışmasında iyi bir öğretmen seçme sistemi kurulmasıyla ilgili yapılmış olan bazı araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmaların ilki 1994 yılında ABD'de Johnson tarafından derlenen öğretmen alımında en sık kullanılan kriterler ile ilgilidir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan beş grup; "iletişim, deneyim, temsil edicilik ve kendini sunuş (görünüş ve özgeçmiş), sahip olduğu tüm özellikleri kanıtlar nitelikteki belgeler (örneğin, liderlik yapabileceği konusunda ortaya koyabileceği kanıtlar) ve aktivitelerden" oluşmaktadır. Öğretmen etkililiğini değerlendirmek üzere de çeşitli nitelikler belirlemiş ve bunları da "etkileşim becerileri, disiplin, hazırlama ve harekete geçirebilme (öğrencileri motive edebilme ve derse katılımlarını sağlayabilme)" olarak dört grup altında toplamıştır. Kaynakta belirtilen diğer bir araştırma da 1999 yılında, Johnson ve Roellke tarafından gerçekleştirilmiş ve benzer kriterler önemli bulunmuştur. Johnson ve Roellke'un bu çalışmaları sonucunda, öğretmen seçiminde kullanılacak kriterler ile öğretmen performansı için gereken becerilerin birbiriyle aynı olması ya da çok benzeşmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi öğretmenlerin seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecinin objektif ve bilimsel bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

2.3.3. Kariyer geliştirme

Kariyer için yapılmış en genel geçer ve uygun tanımlama şöyle özetlenebilir: "Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir". Kişilerin iş hayatları ya da sosyal hayatları için kendilerine

¹ Şaylı, A., Karabay, E.Z., a.g.e., 2004, s.29.

belirledikleri hedeflere ulaşma süreçleri ve bu süreçte uyguladıkları programlarla gelen deneyimler kariyerin yapılması açısından büyük önem taşır.¹

Kariyer geliştirme; bireylerin çalışma yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmek amacıyla sürdürdükleri tüm eylemler ve faaliyetlerdir.² Bu süreçte hem bireyin, hem de kurumun üzerine düşen görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Bu sebeple bu süreç, bireysel ve organizasyonel kariyer planlama şeklinde ele alınacaktır.

Bireysel kariyer planlama; bireyin kariyer hedeflerini koyup, bu hedeflere ulaşmak için yapması gerekenleri belirlediği, devamlılığı olan bir süreçtir. Kariyer planlamanın odak noktası kişisel hedeflerin gerçekçi olarak mevcut olan imkânlarla eşleştirilmesi olmalıdır. 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.³

Organizasyon, bireye kariyer planlama sürecinde yardımcı olmalıdır. Organizasyonel kariyer planlama sürecinde organizasyon, çalışanların gelişimi için çeşitli yollar ve aktiviteler belirler. Bu şekilde hem bireyin hem de kurumun ihtiyaçları karşılanmış olur.

Barutçugil'e göre kariyer yönetimi; insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir.⁴

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

¹ “Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı”, www.insankaynaklari.com.

² Barutçugil, 2004, a.g.e., s. 320-323.

³ Mondy, R.W, Noe, R.M, Premeaux, S.R, **Human Resource Management**, 7.Baskı, Prentice Hall, NJ, 1999, s. 302.

⁴ Barutçugil, 2004, a.g.e., s. 321.

basamağına ayrılır. Bu kariyer basamakları arasında geçişler için belirli bir tecrübe aranmakta ve öğretmenler geçişler için ayrı sınavlara tabii tutulmaktadır. Uzman öğretmenlik ve başöğretmenliğe geçiş sınavlarından muaf olmak da tezli yüksek lisans ya da doktora yapmış olmak gibi bir takım şartlara bağlanmıştır. Sınav sonuçlarının değerlendirilmesinde sınavdan alınan sonucun yanı sıra kıdem, sicil, öğretmenin yaptığı etkinlikler gibi faktörlerin de etkisi olmaktadır. 2006 yılının Aralık ayında edinilen bilgilere göre uygulanan sınav sonrasında uzman öğretmenlerin maaşlarında 80, başöğretmen maaşlarında ise 160 YTL'lik artışlar gerçekleşmiştir.

Her ne kadar yukarıda sözü geçen yönetmelikte özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin de belirli koşullarda aynı hükümlere tabii olduğu belirtilse de, özel okullarda uygulamada kariyer basamakları bu şekilde adlandırılmamaktadır.

2.3.4. Eğitim ve geliştirme

Eğitim örgütlerinde insan kaynağının bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanmanın şartı onları sürekli geliştirmektir.¹

Yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte bilgi üretimi ve üretilen bu bilgiyi işleyip kullanabilme becerisi büyük önem kazanmaya başlamış, bu da nitelikli işgücünü ön plana çıkarırken aynı zamanda eğitimin de sürekliliğini gerekli kılmıştır. Bu noktadan hareketle işletmelerin günümüz rekabet koşullarının gerisinde kalma endişesi, işgücünü beşeri sermaye haline dönüştürmüş, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini de bu kaynağına yapılmakta olan en önemli yatırım unsurlarından biri haline getirmiştir.²

Günümüzde insan kaynağının hizmet öncesi iyi bir eğitim almış olması yeterli görülmemekte, kişilerin öncelikle işe uyum sağlamaları bunu takip eden süreçte de yeni gelişmeleri sürekli takip etmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan işletmeler çalışanların

¹ Yüksel, 2004, a.g.e., s. 198.

² Dinç, İ.D, “İşletmelerde Eğitimin Önemi”,

http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=270.

sadece bilgi anlamında değil aynı zamanda beceri ve davranışlarında da gelişiminin sağlanarak verimliliğin artırılmasını hedeflemektedirler.¹

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.²

Çalışmanın bu bölümünde; eğitim örgütlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin “hizmet içi eğitim faaliyetleri” olarak adlandırılıyor olmasından dolayı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu başlık altında anlatılacaktır. Bu bölümde hizmet içi eğitimin tanımı, nedenleri, türleri ve aşamaları anlatılacaktır. Daha sonra okula dayalı hizmet içi eğitim modellerinden bahsedilerek eğitim örgütlerinin öğretmen eğitimlerini planlarken yararlanabilecekleri bilgiler vermek hedeflenmektedir.

2.3.4.1. Hizmet içi eğitimin tanımı

Hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.³

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi amacıyla çalışanlara verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında

¹ West, P.R. 2002, “21st Century Professional Development: The Job-Embedded Continual Learning Model”, American Secondary Education, 30 (2), s. 72-81.

² Saban, A., “Hizmet İçi Eğitimde Yeni Yaklaşımlar”, Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/145/saban.htm>.

³ Taymaz, A.H., **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1997, s.4.

çalışanın çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri ve davranış ve verim düzeyini yükseltici plânlı eğitim etkinlikleridir.¹

2.3.4.2. Hizmet içi eğitimin türleri

Hizmet içi eğitim türleri; işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimi şeklinde gruplandırılabilir.²

2.3.4.2.1. İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi

İşe alıştırma eğitimi işe alınmasına karar verilen kişilere ilk günlerde verilen eğitimidir. İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi işe yeni alınan personelin kendine güven kazanmasını sağlamak, işyerine bağlılık sağlamak ve oluşabilecek gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak açısından oldukça önemlidir.

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi ile çalışana kurumun kuruluş hikâyesi, organizasyon şeması, kurum politikaları, sosyal haklar, sorumluluklar, fiziki ortamlar, işletme kuralları ilgili temel bilgiler verilmesi amaçlanırken verilen bilgilerin gereksiz ve çok detaylı ya da tam tersi çok kısa ve yetersiz olmamasına dikkat edilmelidir.

2.3.4.2.2. Değişikliklere uyum eğitimi

Günümüzün getirdiği hızlı değişimlere kurumun uyum sağlayarak daha kaliteli, verimli ve düşük maliyetli hizmet verebilmesi için, işleyişinde çeşitli yöntem ve tekniklerin değişmesi zaman zaman kaçınılmazdır. Bu değişimlerin başarılı olabilmesi için çalışanların uyum eğitimi alması büyük önem taşımaktadır. Örnek olarak; teknolojik gelişmelerden eğitimin kalitesini arttırmak amacıyla sınıf ortamında faydalanmak isteyen ve tüm sınıflarına projeksiyon cihazı yerleştiren bir eğitim kurumunun, bu cihazların etkin kullanımı için öğretmenlerine, bilgisayar ortamında ders hazırlamaya ve cihazların kullanımına ilişkin

¹ Aytaç, T., “**Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar**”, Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm>.

² Yüksel, 2004, a.g.e., s. 200-202.

eğitim programları planlaması gerekmektedir. Aksi takdirde bu cihazlar için yapılan yatırım, beklenen şekilde eğitimin kalitesini arttıracak bir etki yaratmayacaktır.

2.3.4.2.3. Bilgi ve beceri tazeleme eğitimi

Öğretmenlere hizmet öncesi eğitimde verilen bilgiler çoğunlukla teorik içerikli olduğundan, çoğu zaman iş hayatındaki bilgi ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadır.¹ 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.

2.3.4.2.4. Üst düzey görevlere hazırlama eğitimi

Kurum içinde bir çalışanın üst düzey bir göreve getirilebilmesi için hem bulunduğu görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst düzey görev için hazırlanması gerekmektedir. Bu sebeple; performans değerlendirmesi sonucunda ve yapılan kariyer planlaması doğrultusunda üst düzey bir görev için potansiyel özellikler gösteren çalışanlara bu eğitimler verilir. Eğitim konularına; Liderlik, Temel Yönetim Becerileri, Motivasyon, Delegasyon, Mülakat Teknikleri, Etkili Geribildirim gibi başlıklar örnek olarak verilebilir.

2.3.4.2.5. Hizmet içi eğitimin aşamaları

Barutçugil'e göre organizasyonlarda eğitim, ana hatlarıyla üç aşamalı bir süreçtir. Bir süreç yönetimi anlayışı içinde ele alınmayan ve aşamalar arasındaki bağıntıları doğru yapılmayan eğitim çabaları; zaman, maliyet, etkinlik, kalite gibi sorunlar yaratacaktır.²

Barutçugil eğitimin aşamalarını şu şekilde adlandırarak eğitim sürecini aşağıdaki şekildeki gibi tarif etmiştir.

— İhtiyaç belirleme ve ön değerlendirme aşaması.

— Eğitim programının oluşturulması ve yönetilmesi aşaması.

¹ Yüksel, 2004, a.g.e., s. 202.

² Barutçugil, İ., 2004, a.g.e., s.305.

— Sonuçların uygulamaya aktarılması ve değerlendirilmesi aşaması.

Eğitim politikası insan kaynakları politikasından, insan kaynakları politikası kurum politikasından kopuk olamaz. Bu yüzden eğitim ihtiyaç analizi sürecinin başında yapılması gereken ilk şey, üst düzey yönetim tarafından belirlenmiş uzun, orta ve kısa vadeli hedefler, planlar ve stratejilerin gözden geçirilmesidir. Bunların en başında kurumun vizyon, misyon ve değerleri gelir. Kurum stratejilerini ülkenin, sektörün şartları ve durumu ve kurumun bu şartlar içinde nereye ulaşmaya çalıştığı belirler. Söz gelimi, pazarın küçüldüğü bir ortamda elindeki insan kaynağını korumaya yönelik bir strateji belirleyen bir kurumun eğitim konusunda alacağı pozisyon ile genişleyen piyasa şartlarında insan kaynağını geliştirmeyi hedefleyen ve çalışan sayısını artırma kararı alan bir kurumun eğitim planlaması aynı olmayacaktır. Örneğin, bir okul yönetimi bir sonraki sene kayıt olmak isteyen öğrenci talebinde bir artış öngörüyorsa, insan kaynakları departmanı yeni öğretmen almanın planlamasını yapacaktır. Bu doğrultuda eğitim stratejisi de oryantasyon, kurum kültürü, temel teknik eğitimlere odaklanmış olacaktır. Aynı okul yönetimi bir sonraki sene öğrenci talebinde bir düşüş öngörüyorsa, insan kaynakları departmanı elinde bulundurduğu kalifiye öğretmenleri ve personeli elde tutmak isteyecek ve bu doğrultuda kariyer odaklı eğitimlere yönelecektir. Kişisel gelişim, yöneticilik ana başlıklarındaki düzenlenecek eğitimler öğretmen ve personelin kurumda kalmasını sağlayacaktır.

Kurumun stratejilerinin yanı sıra eğitim ihtiyacının belirlenmesinde aşağıda belirtilen konular da veri olarak kullanılır:

— Kanunlarda, yönetmeliklerde olan değişiklikler. Örneğin; Mayıs 2006 tarih ve 2584 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile ölçme ve değerlendirme yapmak amacıyla geleneksel ölçme araçlarının (yazılı sınav, çoktan seçmeli, eşleştirmeli, kısa cevaplı testler vb.) yanında proje, öğrenci ürün dosyası, performans ödevi, akran/öz değerlendirme vb. yöntemlerin de kullanılacağı okullara bildirilmiştir. Bunun sonucunda; okullarda, alternatif değerlendirme yöntemleri konusunda eğitim ihtiyacı doğmuştur. Bu eğitim ihtiyacını göz ardı eden okullarda sistemin uygulanmasına yönelik birçok karışıklığın yaşanması, bu karışıklığın öğretmen ve

öğrenci motivasyonunu olumsuz etkilemesi ve veli şikâyetlerinin gelmesi kaçınılmaz olacaktır.

- Kuruma getirilen teknolojik yenilikler. Örneğin; bir eğitim kurumunda öğrencilerin değerlendirilmesiyle ilgili yeni bir yazılım kullanılmaya başlanmışsa, bu yazılımın kullanımı ile ilgili detayların verildiği bir eğitimin akademik yıl başlamadan önce öğretmenlere verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde eğitim-öğretim yılı başladığında işleyişte ciddi sorunlar yaşanacaktır.
- Kurum yapısındaki değişiklikler, yeni prosedürler, yeni iş yapış şekilleri. Örneğin; bir eğitim kurumunda yeni bir departman açılmışsa (materyal hazırlama ofisi, vb.), öğretmenlerin bu departmanın işleyişi ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
- Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkan, departman ve kişilere ait düşük performans noktalarının analizi. Örneğin; bir eğitim kurumunda yapılan sistematik sınıf gözlemleri sonucu sınıf yönetimi konusunda bir takım eksikliklerin olduğu ortaya çıkabilir. Bu sürecin devamında, eksikliklerin giderilmesi için sınıf yönetimi konusunda eğitim planlaması yapılması olumlu sonuç verecektir.
- Müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi. Bu, bir eğitim kurumu için velilerin şikâyetleri olarak değerlendirilebilir. Bu tür şikâyetler, özellikle belirli konularda odaklanmışsa çok acil eğitim planlaması yapılmasını gerektirebilir.
- Personel memnuniyet anketi sonuçları. Yıllık olarak uygulanan personel memnuniyet anketi sonuçları pek çok alanda önemli veriler sağladığı gibi eğitim ihtiyaçları konusunda da önemli veriler sağlar. Burada önem verilmesi gereken konu, uygulanan anketin güvenilir ve geçerli bir anket olması gerektiğidir. Örneğin; çalışanların kayda değer bir bölümü yöneticilerinin yetersizliğinden şikâyet ediyorsa, bu konu eğitim ihtiyacı olarak algılanmalıdır.
- Yöneticiler ve çalışanlarla bire bir ya da gruplar halinde yapılan görüşmeler eğitim ihtiyaçları konusunda önemli veriler verebilir.

İkinci aşamada, bu verilerin toplanmasından sonra, bir sonraki döneme ait eğitim başlıkları belirlenir. Eğitimin kime, ne zaman, nerede ve kim tarafından verileceği bilgilerini içeren plan ortaya çıkar ve eğitimlerin gerçekleştirilmesine yönelik etkinlikler aralarında uyum sağlanarak yürütülür.

Eğitim sürecinin üçüncü ve son aşamasında, öğrenilenlerin uygulamaya aktarılması ve sonuçlarının ölçülmesi, etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılır.¹

Çalışanlara verilen eğitimler amaçları bakımından üç başlık altında toplanabilir.

- Bilgi vermeye yönelik eğitimler. (Örneğin, yeni müfredat ile ilgili bir bilgilendirme eğitimi)
- Beceri kazandırmaya yönelik eğitimler. (Örneğin, bilgisayar ortamında ders hazırlama ile ilgili teknik eğitimler)
- Davranış değiştirmeye yönelik eğitimler. (Örneğin, takım çalışması eğitimi) Bu tür eğitimler işe transferi en zor olan eğitimlerdir.

ASTD (American Society of Training and Development- Amerikan Eğitim ve Geliştirme Topluluğu)'nin 2005 yılında 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 transferini en üst düzeye çıkarmak için çalışan eğitimin gerekliliğini, amacını bilmeli ve bu konuda yöneticisi tarafından yöreklendirilmelidir. Eğitim esnasında; çalışan aranmamalı, görev yerine geri çağırılmamalı, hatta mümkünse yönetici eğitim yerini ziyaret etmelidir. Yönetici, eğitim sonrasında çalışanla oturup neler öğrendiği ve bu bilgi, beceri ya da davranış işine nasıl transfer edeceği konusunda ona koçluk yapmalıdır. Bu eğitim ve gelişimi destekleyici bir süreçtir. Bu doğrultuda kendisine gerekli zamanı ve kaynakları da sağlamak durumundadır.

2.3.4.3. Eğitim örgütlerinde uygulanabilecek hizmet içi eğitim modelleri

Süreklilik, sistemlilik ve okul-merkezlilik ilkeleri üzerine kurulmuş hizmet içi eğitim modelleri şu şekildedir:

¹ Barutçugil, İ., 2004, a.g.e., s.306.

2.3.4.3.1. Akıl hocalığı (mentorluk) sistemi

Akıl hocalığı (mentorluk); yetenekli ve tecrübeli bir çalışanın, bir rol model olarak daha az tecrübeli bir çalışanın profesyonel ve/veya kişisel gelişimine katkıda bulunmak için ona destek olması, teşvik etmesi ve yol göstermesi sürecidir.¹

Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin karşılaştığı zorluklar düşünüldüğünde, bu sistem hizmet-içi eğitim programı dâhilinde etkili sonuçlar vermektedir. Akıl hocalığı sistemi, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini arttırarak ve onları kendilerine güvenmeleri konusunda cesaretlendirerek yıpranmalarını önlemeye yardımcı olur.²

Öğrencilik hayatından öğretmenlik hayatına geçiş kritik bir süreçtir. Akıl hocalığı sürecinin başarılı olarak yürütülebilmesi için, akıl hocasının (mentor) bu role ait görev ve sorumlulukları konusunda eğitim alması gerekir.³

2.3.4.3.2. Çalışma grupları

Çalışma grupları, ikiden fazla (genellikle iki ile altı) öğretmenin ortak ilgi duydukları alanlarla ilgili mesleki gelişimlerini güçlendirmek için, düzenli olarak (genellikle haftada bir) bir araya gelerek oluşturdukları topluluklardır.⁴ Bu gruplarda öğretmenler kendi

¹ Anderson, E. M., Shannon, A. L. 1988, “**Toward a conceptualization of mentoring**”, Journal of Teacher Education, 39(1), 38–42, s. 40.

² Lee, S., Theoharis R., Fitzpatrick, M., Kim, K., Liss, J.M, Williams, T., Griswold, D.E, Thomas, C. 2006, “**Create Effective Mentoring Relationships: Strategies for Mentor and Mentee Success**”, Intervention in School and Clinic, 41(4), s. 233-240.

³ Tang, S., Choi, P.L. 2005, “**Connecting theory and practice in mentor preparation: mentoring for the improvement of teaching and learning**”, Mentoring and Tutoring, 13(3), s. 383–401.

⁴ Saavedra, E. 1996, “**Teachers Study Groups: Contexts for Transformative Learning and Action**”, Theory into Practice”, 35(4), s. 271-277.

bağımsız öğrenmelerinden sorumlu olurlar ancak kişisel hedeflerine diğer öğretmenlerle etkileşimleri sonucunda ulaşmayı hedeflerler.¹

Bu yöntem sayesinde, grubu oluşturan öğretmenler kendi öğretim uygulamalarını meslektaşları ile paylaşır, literatürde ortaya çıkan yeni öğretim stratejilerini derinlemesine inceler ve sınıflarındaki uygulamalarına yönelik gruptan geribildirim alırlar. Çalışma grupları, gruba katılan öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanımalarına fırsat tanır, onların yalnızlık hislerini azaltır ve okulun gelişmesine katkıda bulunur. Örneğin, okuldaki disiplin problemlerinin çözümünü hedefleyen bir çalışma grubu, okulda daha iyi bir eğitim ve öğretim atmosferi oluşturulmasına yardımcı olur.²

2.3.4.3.3. Akran değerlendirme

Akran değerlendirme, iki öğretmenin karşılıklı anlayış çerçevesinde bir araya gelerek birbirlerinin sınıflarını düzenli olarak gözlemlemeleri, yaptıkları gözlemleri birbirleri ile tartışmaları ve ulaşılan sonuçlara bağlı olarak da kendilerini geliştirmeleri esasına dayanır.³

Bu yöntem; öğretmenlere birbirlerinin öğretimini yapıcı bir tarzla eleştirme fırsatı tanır, yanlış ve doğru olan uygulamalarını görünür kılar ve bu sayede de eksik yönlerinin geliştirilmesine fırsat verir.⁴

2.3.4.3.4. Aksiyon araştırması

Eğitim örgütlerinin kendilerini hızla değişen toplumun ihtiyaçlarına paralel olarak sürekli yenilemeleri için, birer araştırma merkezi hâline dönüştürülmeleri etkili bir yoldur. Bu

¹ Davis, S., Wilson, C., Moore, E., Kent, A., Hopkins, S. 2003, “**Trends in Teacher Certification and Literacy, Teacher study groups: A strategic approach to promoting students’ literacy development**”, The Reading Teacher, 56(8), s. 782–784.

² Saban, a.g.m.

³ Martin, G., Double, J. 1998, “**Developing higher education teaching skills through peer observation and collaborative reflection**”, Innovations in Education and Training International, 35(2), s. 161–169.

⁴ Saban, a.g.m.

yöntem sayesinde öğretmenler, bireysel, grup veya tüm okul olarak okulun belli bir boyutuna (örneğin, okul-aile ilişkilerinin geliştirilmesine) yönelik bir dizi aksiyon araştırmaları gerçekleştirirler. Bu yolla, öğretmenler okulda gerçekleşen eğitim ve öğretim ile ilgili problemlerin çözümünde sürekli, dinamik ve bilimsel bir öğrenme süreci uygularlar.¹

2.3.4.3.5. Örnek olay incelemesi

Günümüzde öğretmenlere sunulan mesleki gelişim programları belirli uzmanlar tarafından belirli konular hakkında gerçekleştirilen seminer veya kurslardan öğretmenlerin kendi meslekî gelişimlerinin yine kendileri veya meslektaşları tarafından sağlanacak sistemli çabalara doğru bir değişim içindedir. Öğretmenlerin kendi gelişimleri konusunda sorumluluk almaları için örnek olay incelemesi etkili bir yöntemdir. Bu yaklaşım örnek olay incelemesinin geleneksel yönleriyle hayal gücü ve hikâye anlatımını birleştirir.² Bu model, öğretmenlerin kendi uygulamaları hakkında kendi hikâyelerini yazmaları ve bu hikâyeleri diğer öğretmenler ile tartışmaları esasına dayanır. Örnek olay incelemesi yönteminde, bir grup öğretmen bir araya gelerek kendi deneyimleri hakkında kısa hikâyeler yazarlar ve o hikâyeleri gruptaki diğer üyelerle paylaşarak, konu üzerinde tartışırlar. Bu model öğretmenlere, yaşadıkları ikilemlerle ve uygulamadaki düşünceleriyle ilgili farkındalık geliştirmelerini ve paylaşımında bulunmalarını sağlar, bununla birlikte yaptıkları uygulamalar konusunda daha derin ve eleştirel düşünceleri için onları motive eder.³

2.3.5. Performans değerlendirme

İnsan kaynakları uygulamalarının arasında performans değerlendirmenin ayrı bir yeri vardır. Çünkü tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerindeki çalışmalarda çalışanların performans değerleri temel yapı taşı oluşturmaktadır. (Örneğin; eğitim ihtiyaçlarının

¹ Saban, a.g.m.

² Ackerman, R., Ostrowski, P., Christensen, C. 1996, "Case Stories: Telling Tales About School," Educational Leadership, 53(6), s. 21-23.

³ Ackerman, R., Ostrowski, P., Christensen, C., 1996, a.g.m.

belirlenmesi, kariyer planlaması, maaş ve ücret yönetimi vb. için performans değerlerine ihtiyaç vardır.)

Konuya eğitim örgütleri açısından bakıldığında; eğitim yönetimi ve onun alt bir alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Eğitim örgütünün girdisi de çıktısı da insan unsurunun nitelikleridir. Önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bu nitelikleri geliştirmek ve istenen çıktılara ulaşma sorumluluğu, eğitim kurumlarının var olma nedenidir. Eğitim örgütlerinin ürünü istenen nitelikte değilse, bu durumdan bütün toplum zarar görmektedir. Eğitimde kaliteyi belirleyen önemli bir boyut değerlendirme sürecidir. Eğitimde personelin değerlendirmesi onun geliştirilmesini temel almak durumundadır.

Okul ortamı, öğretmenler için öğrettikleri kadar öğrendikleri bir ortam olmalıdır. Her bir öğretmen kendi gelişimi kadar okuldaki diğer öğretmenlerin gelişimine de katkıda bulunmak, okulun genel başarısından sorumlu olduğuna inanmak durumundadır. Öğretim bir ekip işidir, verimlilik ancak ekip çalışmasıyla sağlanır. Bir kurumda öğrenme temele alındığında ise değerlendirme kaçınılmaz olmaktadır. Değerlendirmenin, durum saptama işlevi gerçekleşmediği durumda da öğrenmenin yönünü belirlemek imkânsız hale gelebilmektedir. Çalışanların tanınma ve geliştirilmesinin gerekliliği, değerlendirme sisteminin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim sisteminin amacına uygun öğrenciler yetiştirebilmesi, iyi yetişmiş ve mesleğinde söz sahibi öğretmenlere bağlıdır. Bu nedenle eğitimde yeniden yapılanma çalışmaları öğretmene yeni roller yüklemektedir.¹

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

¹ Özden, Y., **Öğrenme ve Öğretme**, 2. Baskı, Pegem A, Ankara, 1998, s.11.

nedenle öğretmenlerin performanslarının belirlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Performans yönetimi sistemi döngüsü, bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi ile başlar; başlangıç noktası kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Ardından, gerçekleşecek toplantıda yönetici ve öğretmen bireysel hedefleri ve performans standartlarını karşılıklı görüşerek belirlerler. Yapılan bu görüşmede yönetici ile öğretmen arasında etkili iletişim sağlanmış olmaktadır. Öğretmen, hedeflere odaklanmak konusunda motive olmuş ve performansının nasıl değerlendirileceği konusunda bilgi sahibi olmuştur. Bundan sonra yönetici, öğretmenin performans sonuçlarını sürekli olarak takip edecek ve kendisine geribildirim sağlayacaktır. Burada amaç, olumlu ya da olumsuz gelişmeleri yakından gözlemlemek, öğretmenin performansını desteklemek, gerekirse düzeltici geribildirimlerde bulunmak ve çalışanı cesaretlendirmektir. Yönetici, öğretmenin performans sonuçları konusundaki gözlemlerini, bilgi ve belgeleri bir araya getirerek bir “performans gözden geçirme ve gelişim planlaması toplantısı” için hazırlık yapacaktır. Performans planlarının ve sonuçlarının görüşüleceği dönemsel görüşme performans yönetimi döngüsünün kritik bir noktasıdır, çünkü bu görüşmenin başarısı tüm sürecin amacına ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Süreci tamamlayan aşama, değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenle ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesidir. Somut sonuçların varlığı performans yönetimi sürecinin etkili olması için çok önemlidir, aksi takdirde bu süreç boşa harcanan zaman, para ve emek anlamına gelecektir.¹

2.3.5.1 Disiplin uygulamaları

Disiplin, bir kurumda çalışanların inancak ve isteyerek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranmasını sağlayan güç olarak tanımlanabilir.² Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değildir. Disiplin probleme, çalışana ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur.

¹ Barutçugil, İ., **Performans Yönetimi**, 2.Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.132-133.

² Yüksel, Ö., 2004, a.g.e., s. 161.

Disiplin eylemini yürütmede iki esastan hareket edilir. Birincisi bir bütün olarak örgütün yararlarına zarar gelmemesi, ikincisi ise bireylerin haklarının korunması, yani iş güvencesinin sağlanmasıdır. Yönetim öncelikle yapıcı bir disiplin ortamı yaratarak, öğretmenden nasıl bir davranış beklediğine ve bunu nasıl başarmayı umduğuna karar vermelidir. Daha sonra örgütün her kademesinde ve her biriminde sağlıklı bir disiplin iklimi elde edilmeli ve tutarlı bir disiplin eylemi gereksinimine yanıt verecek belirli bir disiplin süreci oluşturulmalıdır.¹

2.3.6. Ücret yönetimi ve ödüllendirme

İnsan Kaynakları Yönetimindeki konulardan en hassas olan ücreti ekonomistler, çalışanın bedensel veya zihinsel emeği karşılığında ödenen bedel olarak tanımlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından öğretmenlerin ücret düzeyini belirleyen etmenler objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Bir diğer ifade ile öğretmenler; hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıtıldığını veya kurumda hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidir. Eğer kişiler bu konuda gerekli bilgilere sahip olamazlarsa kuruma olan güvenleri zedelenabilir.²

Sabuncuoğlu'na (2000) göre ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat çalışan tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli hizmeti gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır.³

Ödüller ise yüksek performanslı öğretmenlere teşekkür mesajı vermenin iyi bir şeklidir. Ödül programları öğretmene kendisine değer verildiği ve yaptığı işin takdir edildiği mesajını verir.

¹ Baş, T., Ardıç, K., “Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması”, <http://www.donusumkonagi.com/>.

² Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, İstanbul, 1999, s. 353.

³ Sabuncuoğlu, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.209.

Ödüllendirme konusunda önem verilmesi gereken bazı temel ilkeler şunlardır:¹

- Ödüllendirilecek olan sonuç mutlaka ölçülebilir olmalıdır.
- Ödüllendirmenin uygulanması olanaklı olmalıdır.
- Ödüller tüm öğretmenler tarafından gözle görülebilir ödüller olmalıdır.
- Ödüller performansa bağlı olmalıdır.
- Ödüller istenen performans gerçekleştikten hemen sonra verilmelidir.
- Ödülün istenmeyen bir sonucunun ortaya çıkması ihtimaliyle, ödüller geri alınabilir olmalıdır.
- Ödüller kişilere kendilerini gerçekleştirdiklerini ya da ruhsal açıdan zenginleştiklerini hissettirmelidir.
- Ödüllendirme ve ölçme sistemlerinin belirlenmesine öğretmenlerin de katılımı sağlanmalıdır.

2.3.6.1. Ücretlemede ilkeler

Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla öğretmenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece kurumun da performansının iyileştirilmesidir.

Ücretlemede izlenmesi gereken genel ilkeler şöyle özetlenebilir:

- Eşitlik ilkesi: Bu ilkede geleneksel olarak benimsenen "eşit işe eşit ücret" verilmesi prensibi esastır. İşin önemi, zorluğu ve kişinin taşıdığı sorumluluk gibi özellikler göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.
- Dengeli ücret ilkesi: Verilen ücretin, öğretmenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat kurumun maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.
- Cari ücrete uygunluk ilkesi: Öğretmene verilen ücret, sektörde aynı ayardaki okullarda öğretmene verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.

¹ Barutçugil, 2004, a.g.e., s. 452-453.

- Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi: Bir öğretmenin bir üst pozisyona (zümre başkanlığı, müdür yardımcılığı gibi) geçmesi durumunda; yeni görevinde aldığı ücret, eski görevinde aldığından daha yüksek olmalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- Nesnellik ilkesi: Kurumda herhangi bir duygusal nedenle öğretmene verilecek ücrette artma ya da azalmalara yer verilmemeli; kurumda çalışan herkese objektif olarak hak ettiği ölçüde, hiç bir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.
- Açıklık ilkesi: Uygulanan ücret sistemi her öğretmen tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu anlamda; tüm öğretmenlere, işe girdiği andan başlamak üzere ücret politikası hakkında ayrıntılı bilgi verilmeli, bu konudaki görüş ve önerilere açık bir politika izlenmelidir.

2.3.6.2. Ücretlemeyi etkileyen faktörler

Kurumlarda öğretmen ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynarlar. Bunların bir kısmı kurum içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı kurumun dış çevresinden kaynaklanan ve doğrudan kontrol edilemeyen faktörlerdir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlendirmenin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi işletme içi öğeleri; yasaların getirdiği yükümlülükler ve piyasa ücret düzeyi ise işletme dışı öğeleri oluşturur.

- İş Değerlemesinin Etkisi: İş değerlendirme sistemi işi zorluk, kolaylık veya risk değerlerine göre sıralar. İşte ücret yapısı bundan sonra devreye girer ve kurulur. İş değerlemede işin doğası ve özellikleri değerlendirilir.
- Performans Değerlendirmenin Etkisi: Performans değerlendirme yönteminin bir önemli amacı da ücretlemedir. Gerçekten objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlendirmesi, öğretmenlerin belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde direkt olarak ücret-performans ilişkisinin kurulu olması, öğretmenler açısından ücret artışı, çok çalışmalarının sonucu olarak beklenen bir ödüldür. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarının objektif olarak yapılması önemlidir. Performans değerlendirme çalışmalarındaki bir uygulama hatası, yanlış ücret sisteminin kurulmasına neden olur.

—Piyasa Ücret Araştırmalarının Etkisi: Piyasa ücret araştırmaları, her işe ödenen ücretin incelenmesine değil, daha çok kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasına yöneliktir. Ancak sağlıklı bir karşılaştırma imkânının doğması için karşılaştırılan kilit işlerin aynı nitelikleri taşımasına özen göstermek gerekir. Ayrıca karşılaştırmaların sadece salt ücret açısından değil, aynı zamanda verilen primler ve sosyal yardımlar açısından da yapılmasında yarar vardır.

2.3.6.3 Ücret sistemleri

İşletmeler; izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygulurlar. Bu sistemler şunlardır:

- Kıdeme dayalı ücret sistemi: Yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece öğretmenin o kurumda geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin saptanmasına denir. Kişilere anlatılması ve uygulaması kolaydır ancak çok fazla da motive edici etkisi olduğu söylenemez. Bu sistemin pratik olması ile birlikte sakıncaları da mevcuttur. Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği olmaması, çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılığın ücrete yansımaması ve çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşıması bu sistemin sakıncalarıdır.
- Performansa dayalı ücret sistemi: Günümüzde belki de geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine burada kişinin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans temel alınmaktadır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir sistemdir. Performansa dayalı ücret yanlısı savlar şunlardır: Performansa dayalı ödüllendirmenin performansa bağımlı olduğu şeklinde net bir mesaj, kuruluştta performansa yönelik bir kültürün geliştirilmesine katkıda bulunur.¹ Üstün nitelikli öğretmenleri elde tutmaya yardım eder, düşük nitelikli öğretmenlere ise kendilerini geliştirmeleri, eğer geliştiremiyorlarsa ayrılmaları yolunda mesaj iletir. Öğretmenleri motive eder ve başarıya endeksler. Performansa dayalı ücretin sakıncaları ise şunlardır: Eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz ve sübjektif ise, ücretlendirme sistemi ile bağdaştırılması olumsuz sonuçlara yol açabilir. Maliyeti yüksek bir ücret sistemidir.

¹ Canman, D., 2000, a.g.e., s. 239.

2.4. Eğitim Örgütlerinde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Uygulamalar

2.4.1. Motivasyon nedir?

Motivasyon eğitim örgütlerinde performans düzeyini etkileyen temel etkenlerden biridir. Motivasyon, “kişilerin davranışlarını, organizasyonun hedefleri doğrultusunda şekillendirmelerine yönelik duydukları istek” veya “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır. Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.¹

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur;

- Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.
- Motivasyon ancak kişinin davranışlarında gözlenebilir.²

2.4.2. Eğitim örgütlerinde motivasyonun önemi

Eğitim sisteminin en stratejik ögesi kuşkusuz öğretmendir. Öğretmenin, öğrenme – öğretme sürecinde verimli olabilmesi için eğitim hizmetini sunmaya her yönden hazır olması gerekmektedir. Öğretmenin moralli ve istekli olması eğitimde verimliliğin ve kalitenin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

2.4.3 Başlıca motivasyon teorileri

Motivasyona yönelik uygulamalara bilimsel bir temel oluşturması açısından bu bölümde başlıca motivasyon teorilerine kısaca değinilecek, üçüncü bölümde ise bu teoriler öğretmen performansıyla ilişkilendirilecektir.

¹ Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul, 2003, s.633.

² Koçel, T., 2003, a.g.e., s. 634.

Motivasyon teorileri ikiye ayrılır: Kapsam ve süreç teorileri. Kapsam teorilerinde ihtiyaçlar ön plandadır ve motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Süreç teorileri ise, sonuçlar ve bu sonuçları algılama biçimi önemlidir.

2.4.3.1 Kapsam teorileri

2.4.3.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow, motivasyonu açıklarken önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisi oluşturmuştur. Maslow'a göre, bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme.
2. Güvenlik İhtiyaçları: Hastalık, yaşlılık vb. gibi hallerde geleceği garantiye almak.
3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Kendi kendini anlama, şefkat, vb.
4. Değer İhtiyaçları: Prestij, başarı, saygı görme, vb.
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Yapma tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.

2.4.3.3.2. Herzberg'in iki etmenli teorisi

Maslow'un motivasyon teorisinde esas olan beş ihtiyaç dizisi ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği önem taşımaktaydı. Alternatif olarak Herzberg ve arkadaşları Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre, iş yerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

Herzberg yaptığı çalışmalar sonucunda hijyenik etmenleri (dışsal faktörler) ve doyum sağlayan etmenleri (içsel faktörler) şu şekilde sıralamıştır:

Hijyenik etmenler:

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi.
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu.

- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması.
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu.
- Ücret düzeyindeki artışların yetersizliği.
- Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler.

Doyum sağlayan etmenler

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk.
- İş yerinde başarıları ile tanınma.
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma.
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma.
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme.
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme.

2.4.3.3.3. ERG teorisi

Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, var olma (existence), beraber olma (relatedness) ve gelişmedir (growth).

Var olma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer.

Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkânlara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir.

2.4.3.2 Süreç teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir.

2.4.3.2.1. Beklenti teorisi

Süreç teorileri arasında en fazla sözü edilen beklenti teorisidir ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon için son derece önemlidir. Çünkü insan sonuçlara değer biçer. Sonucun değeri bu teoride değerlilik (valence) terimi ile adlandırılır. Değerlilik olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki bölüme ayrılır. Ücret, terfi gibi sonuçlar olumlu iken çatışma, baskı, azarlama gibi sonuçlar olumsuz değerlere sahiptir. Sonuç belli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkar. Bunlar birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyelidir. Birincil olanlar işin bizzat kendisinin hedefidir. Mesela satışların artmasıdır. İkincil sonuçlar ise birincilerden çıkar. Satışlar arttığı için çalışanın ücretinin yükselmesi ya da terfi verilmesi çalışanın elde ettiği sonuçtur. Ücreti arttığı ya da terfi ettiği için o kişinin saygınlığının artması ikincil sonuçların oldukça saygın ve karmaşık olabileceğini göstermektedir.

Porter – Lawler Kuramı ise, Lyman Porter ve Edward Lawler motivasyon kavramı hakkındaki temel beklenti kuramını farklılaştırarak, çalışanların performanslarını ve iş tatminlerini etkileyen faktörleri incelemiştir. Uzun yıllar boyunca, davranış bilimcileri tarafından iş tatmininin yüksek performansa ulaşılmasını sağladığı düşünülmüştür. Bu neden sonuç ilişkisi, sadece insan ilişkilerinin ön planda olduğu dönem içerisinde geçerliliğini korumuştur. Porter ve Lawler insan ilişkileri kuramını tam tersine çevirmiş ve performansın iş tatminini sağladığını öngörmüştür. Bu iki öngörü arasındaki ayırıcı temel sebep ödüllendirme sistemleridir. Bu nedenle, eğer çalışanlar iyi bir iş çıkartır ve bu nedenle ödüllendirilirlerse iş tatmini elde edeceklerdir. Bu durumun tam tersine insan ilişkileri araştırmacıları performansın bağımsız değişken olduğunu ve bu neden sonuç ilişkisi içerisindeki tatminin bağımlı bir değişken olduğunu düşünmektedirler.

2.4.3.2.2. Eşitlik teorisi

Eşitlik teorisinde işin sonucu ve o işe yapılan yatırımlar karşılaştırılır. Yatırımlar, çalışanın gösterdiği çabaları ve sahip oldukları yetenekleri, eğitimleri ile işteki performanslarını

içerir. Sonuçlar ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir.

Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin sonuç-yatırım orantısı, diğerlerinkinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacı ile ya da sonucun daha fazla olması için çaba gösterebilir ya da ters bir tepki içine girip işlerini (yatırımı) yavaşlatabilir. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar.

2.4.3.2.3. Hedef tayini teorisi

Hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların motivasyonda önemli olduğu ve zor ama kabul edilebilir hedeflerle iş performansı arasında ilişki olduğunu öne süren bir teoridir. Bu teori ile ilgili 20 ayrı grup çalışan arasında yapılan inceleme sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir.

1. Açık ve belli hedeflerin tayini, "yapabileceğinin en iyisini yap" talimatından daha fazla kişileri motive eder.
2. Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere kıyasla daha fazla üretime yol açmaktadır.
3. Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katkısı ile elde edilirse, üretimdeki gelişme daha fazla olmaktadır.
4. Hedef tayiniyle birlikte, performansları ile ilgili olarak geri-bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadır.

BÖLÜM III

3. Öğretmen Performansının Arttırılması ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

3.1. Performans nedir?

Performans kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarı tanımlamasıdır ya da diğer bir ifadeyle önceden belirlenmiş bir zaman aralığı içinde, önceden belirlenmiş hedefler ve kriterler doğrultusunda öğretmenin ortaya koyduğu çaba ve bu çaba sonucu ortaya çıkan iştir.

3.2. Öğretmen Performansının Bileşenleri

Bir çok durumda bir öğretmenin performansı şu üç unsur tarafından belirlenmektedir: Bilgi-beceri (öğretmenin bireysel özellikleri tarafından belirlenen yeterliliği), motivasyon (öğretmenin sarf edeceği eforu ve işe sarımını belirleyen istekliliği), iş çevresi (öğretmene işi yapabilmesi için gereken iş koşullarını, malzeme, gereç, ortam, imkan ve bilgiyi sağlayan örgütsel destek).

Performans = Bilgi - Beceri X Motivasyon X İş Çevresi

Bu üç performans bileşeninden bir tanesi eksik olduğunda öğretmenin performansı sıfır olacaktır. Bu yüzden amaçlanan yüksek performans düzeylerine ulaşılabilmesi için her çalışanda bu üç unsurun maksimum değerinde tutulması gerekmektedir. Her yönetici, bu faktörlerden her birinin tek başına veya birlikte, performansı nasıl etkileyebileceğini iyi anlamalıdır.

3.2.1. Bilgi - beceri (Öğretmenin yeterliliği)

Örgütsel davranış açısından önem taşıyan bireysel farklılıkları yaratan ve çalışanın iş gereklerini birebir karşılayarak, yetenek ve yeterliliğe sahip olup olmadığını belirleyen birey nitelikleri üç geniş kategoride incelenebilir: Demografik veya biyografik özellikler

(cinsiyet, yaş gibi), yapabilirlik özellikleri (beceri, kabiliyet, kapasite gibi), kişisel özellikler (kişinin nasıl biri olduğunu yansıtan karakter özellikleri). Bu niteliklerin önem derecesi, işin doğasına ve işin gerektirdiği özelliklere bağlıdır. Yönetmel bakımdan, iş performansının yükseltilmesi için, bu bireysel niteliklerin iş gereklerine uyması zorunluluğu vardır. Eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme uygulamaları bilgi-beceri faktörüne etki eden insan kaynakları uygulamalarıdır.

3.2.2. Motivasyon (Öğretmenin istekliliği)

Bir öğretmenin işinin gerektirdiği tüm özellikleri taşıması işinde yüksek performans göstermesi için yeterli değildir. Çünkü yüksek bir performans düzeyine ulaşılabilmesi için, doğru niteliklere sahip öğretmenlerin dahi çalışmaya istekli olmaları ve bu dürtü ile yeterli derecede çaba göstermeleri gerekmektedir. İşte bu noktada karşılaşılan motivasyon kavramı, aynı özelliklere sahip öğretmenlerin performanslarındaki farklılığa sebep olmaktadır. Motivasyon, çalışanın iş için sarf ettiği çabanın seviyesini, yönünü ve sürekliliğini belirleyen ve bireyin kendi içinde bulunan güçlere işaret etmektedir.¹ Bu özelliği ile motivasyon, bireyi çaba göstermeye yönleltmekte ve sonuçta bireyin bilgi-becerisi ve örgütsel destek ile birleşerek performans üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte bireylerin, işin gereklerini karşılayacak özelliklere yeterince sahip olmamaları ya da yeterli örgütsel desteği alamamaları durumunda, motivasyon düzeyinin yüksek olması ve buna bağlı olarak çaba düzeyinin artması, yüksek performans hedefine ulaşmak için tek başına yeterli olmayacaktır.² Eğer bir öğretmenin bilgi-beceri düzeyi o iş için yeterli değil ise kurum yönetimi eğitim gibi önlemler alabilir. Eğer çevresel bir sorun ya da eksiklik varsa, öğretmenleri yüksek performansa teşvik için o çevrede değişikliğe gidilebilir. Fakat sorun motivasyon ise kurumun işi daha zordur. İnsan davranışının karmaşık yapısı nedeniyle yöneticiler sorunun gerçek doğasını teşhis etmekte ve olası çözümler üretmekte

¹ Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N., **Managing Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, s. 107.

² Bateman T.S., Zeithaml C.P., **Management: Function And Strategy**, Richard D. Irwin Inc., 1990, s. 520-521.

zorlanabilirler. Bütün bunlar, performans üzerindeki belirleyiciliği ve soyut karakterinden ötürü motivasyonu önemli bir parametre haline getirmektedir.¹

Performans kavramı, motivasyon ve verimlilik ilişkisinin oluşmasında kimi zaman bir ara kesit olarak görülmekte ise de bireysel anlamda ele alındığı zaman, motivasyon yoluyla sağlanan örgüt verimliliğinin bireysel temeldeki görüntüsü olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon düzeyindeki artışla birlikte öğretmenin performansının yükselmesi sonuçları itibariyle öğretmene tatmin sağlamakta ve örgütü verimli hale getirerek yönetsel başarının gerçekleşmesine neden olmaktadır.

Öğretmenlerin yüksek performansa yöneltilmesi ve güdülenmesi başlı başına motivasyon sisteminin içeriğini oluşturmaktadır. Motivasyona, çalışanın çaba düzeyine ve dolayısıyla performansına etkisi açısından bakıldığında, yöneticilerin performans ve verimlilik temeline dayanan bir çalışma kültürünü tesis etmek üzere belirleyecekleri politika, strateji, yöntem ve mekanizmalar, çalışan merkezli bir performans yönetimi çerçevesinde oluşturulacaktır. Bu bağlamda motivasyon düzeyinin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisinin sürdürülebilmesi ve kurumsallaştırılabilmesi için öncelikle bilinmesi gereken bazı noktalar vardır. Bu noktalardan ilki işle ilgili performans hedeflerinin belirlenmesidir. Bireylerin işlerini yaparken harcadıkları çaba belirli amaçlara yönlendirilmelidir. Bu amaçlar nihayetinde örgüt hedeflerine hizmet edecek olan performans hedefleridirler.² İkinci önemli nokta, çalışan performansının ölçümü ve değerlemesidir. Çalışanlar eğer performanslarından sorumlu tutulurlarsa, işe daha çok motive olmaktadır. Yaptığı işin bir üstü tarafından gözlemleneceğini ve izleneceğini bilen çalışanların, daha dürüst ve daha sıkı çalıştıkları belirtilmektedir. Aynı şekilde işin yapılması için belli bir süre tanınmışsa, performansının değerlendirileceğini bilen çalışanlar daha seri çalışacaklardır. Yaptıkları işin sonuçlarından sorumlu tutulup yeri geldiğinde takdir edilmeyen ve performansları değerlemeye alınmayan çalışanlar bir daha o işe motive edilememektedirler.³ Üçüncü konu ise performansın, birey ihtiyacını

¹ Barney J.B., Griffin R.W., **The Management Of Organizations**, Houghton Mifflin Company, 1992, s. 551.

² De Cenzo D.A., Robbins S.P., **Human Resource Management**, 5. Baskı, John Wiley & Sons, 1996, s. 301.

³ Bateman T.S., Zeithaml C.P., 1990, a.g.e., s. 521.

karşılacak şekilde ödüllendirilmesidir. Yöneticiler öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ve yüksek performanslarını devam ettirmek istiyorlarsa, onların bireysel amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamak durumundadırlar.

3.2.3. İş çevresi (Örgütsel destek)

Bireysel performans denkleminin üçüncü bileşeni de öğretmene sağlanan örgütsel destek ile oluşturulan iş çevresidir. İş çevresi, işin yapılabilmesi için gerekli olan yer, zaman, malzeme, araç, ekipman, bilgi, bütçe, yetki ve benzer koşulları kapsamaktadır. Bu koşulların yeteri kadar sağlanmadığı durumlarda, öğretmen ne kadar yetenekli, yeterli ve motive olursa olsun, performans hedeflerine ulaşamayacaktır. Araştırmalar güçlü bir örgüt desteğinin ve olumlu bir iş çevresinin motivasyon ve verimliliği arttırdığını ortaya koymuştur.¹ Yetersiz süre, yetersiz bütçe, yetersiz alet, donanım ve kaynak, yeteri kadar açık olmayan talimatlar ve bilgiler, işle ilgili yetkinin azlığı, öğretmenlerden beklenen performans seviyelerinin adaletsizliği, diğer çalışan ve birimlerden yapılan yardım ve desteğin yetersizliği, prosedürlerin esnek olmaması gibi tüm olumsuzluklar, öğretmene sağlanması gereken örgütsel desteğin eksikliğini gösteren durumsal sınırlamalardır. Bu yetersizliklerin var olması, öğretmenlerin motivasyonlarını azaltmakta, performanslarını olumsuz etkilemektedir.

3.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi

Performans genel anlamda, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesi ya da işi gerçekleştiren kişinin davranış biçimi olarak tanımlanırsa; öğretmen performansı, öğretmenin önceden belirlenen şartlara göre kendi davranış biçimi doğrultusunda öğretmenlik işini gerçekleştirmesi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle öğretmen performans yeterliliği, öğretmenin yükümlü olduğu eğitim-öğretim etkinliğini gerçekleştirme konusunda algıladığı yeterlilik duygusudur.

¹ Reiger R.C., Stang J. 2000, “**Management And Motivation: An Analysis Of Productivity In Education And Workplace**”, Education, 121(1), s. 62-65.

Bir öğretmen, görev yaptığı eğitim kurumunda çeşitli görev ve sorumluluklar üstlenir. Bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için belirli bir zaman ve çaba harcaması gerekmektedir. Gösterdiği bu çabanın sonucu öğretmenin iş performansıdır.

İlk bölümde belirtildiği gibi insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından biri insanın kurumda yüksek performansla çalışması olduğundan eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen tüm insan kaynakları uygulamalarının temelinde de öğretmen performansının artırılmasının amaçlanması gerektiği söylenebilir.

Bu bölümde; eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi, yukarıda tanımlanmış olan performans bileşenleri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkilendirilerek anlatılacaktır.

3.3.1. İnsan kaynakları planlamasının öğretmen performansına etkisi

İnsan kaynaklarının etkin planlaması insan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşuludur. Bu süreç kısaca, doğru zamanda doğru kişilerin kuruma kazandırılması olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynağı ihtiyacının tahmin edilmesi ve bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların ve bu kaynakları değerlendirme yöntemlerinin ortaya konması bu sürecin iki temel boyutudur.¹

Barutçugil'e göre insan kaynakları planlamasının olmaması ya da yetersizliği, organizasyonda 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 iş bilgi ve becerisindeki birikim nedeniyle performans ve kalite düzeyi artar.

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları planlamasının; ihtiyaç duyulan öğretmen sayısının eksik ya da fazla olmasını önlemesi, öğretmenlerin uygun niteliklere sahip olmasını ve

¹ Sabuncuoğlu, Z., 2000, a.g.e., s.29.

sahip olunan bilgi ve beceriden yüksek verimliliğin elde edilmesini sağlamanın sonucu olarak öğretmenlerin performansına olumlu etki ettiği düşünülmektedir.

3.3.2. İnsan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarının öğretmen performansına etkisi

Bir eğitim örgütünde uygun niteliklere sahip öğretmenlerin araştırılması ve seçilmesi o örgütün yaşaması ve gelişmesi için çok büyük önem taşıyan bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik açısından uygun öğretmen adaylarının bulunmasını ve kuruma çekilmesini gerektirir. Seçme süreci ise; bilgi düzeyleri, becerileri, tutum ve değerleri kurumun ihtiyaçlarına en uygun olan öğretmen adaylarının sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder. Eğitim kurumuna 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. Bu sürecin çok dikkatli ve profesyonelce planlanması, doğru yöntemlerle doğru seçimler yapılması kuruma katılan öğretmenlerin uzun vadede yüksek performans gösterebilecek kişiler olacakları anlamına gelmektedir. Kuruma kazandırılan öğretmenlerin kurumun ihtiyaç duyduğu niteliklerde kişiler olması aynı zamanda o kurumda çalışmakta olan öğretmenlerin de motivasyonunu arttıracaktır.

3.3.3. Kariyer planlamanın öğretmen performansına etkisi

Öğretmenler yaşamlarının büyük bir 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 imkânlar konusunda bilgi sahibi ise, bu durum ona atılımlar yapma, gerekiyorsa olduğu yerde kalma ya da geri çekilme 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.

Öğretmenin kariyer planlamasından birinci derecede sorumlu kişi kendisidir. Kurum öğretmene bu konuda destek olabilir. Kurumun, öğretmenlerin kariyer beklenti ve kararlarından haberdar olması ve kariyer geliştirme programlarına yer vermesi organizasyonel etkinlik ve iş tatmini sağlayacaktır. Bu da öğretmenlerin performansına olumlu etki edecektir. Hedefi belli olan öğretmen daha verimli çalışacak ve motivasyonu yüksek olacaktır. Öğretmen geleceğini tahmin edebilir, kendisini neyin beklediğini bilir, amacını ona göre belirler ve kendini işine daha fazla adar.

3.3.4. Eğitim ve geliştirmenin öğretmen performansına etkisi

Toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirecek olan öğretmenlerin, çağdaş öğretmen 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 örgütlerinde öğretmenlerin eğitimi; öğretmenlerin 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 verimli olmasını kolaylaştırır, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar, becerilerini geliştirerek zaman ve verim kayıplarını azaltır ve moral ve motivasyonu arttırarak öğretmenlerin kendilerine olan güvenlerini geliştirir ve kendilerini işlerine adanmalarını sağlar.¹

3.3.5. Performans değerlendirmenin öğretmen performansına etkisi

En yalın ifadesiyle, bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanabilen eğitim sisteminin en stratejik unsuru öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini

¹ Smith, R.E, **Human Resources Administration: A School-Based Perspective**, 3.Baskı, Eye On Education, New York, 2005, s. 269.

doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler. Bu sebeple, okulda öğretmenin performansının artırılması ve öğretmenlerden üst düzeyde verim alınması gerekir. Bu da okulda etkili performans yönetiminin uygulanmasından geçmektedir. Okulda performans yönetimi;

- Okulun amaç ve hedefleriyle, yapılan iş ve eylemler arasında bağlantı kurmak ve hedefleri analiz etmeyi,
- Öğretmen becerilerini, eğitim sisteminin, okul kademesinin ve dersin amaçlarına göre analiz etmeyi,
- Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık iletişim kurmayı,
- Öğretmenlerin en iyi performans düzeyini kabul etme ve onaylamayı,
- Eğitimin kalitesini iyileştirmek için hangi alanlarda ne tür düzeltme uygulamaları yapılacağını saptama ve uygulamayı içermektedir.

Eğitim örgütlerinde performans yönetimi uygulanmasının başlıca sebepleri şunlardır:

- Öğretmenlere geribildirim ve destek sağlamak.
- Mükemmel performans sergileyen öğretmenler yetiştirmek ve böylece performansı yüksek bir eğitim örgütü oluşturmak.
- Öğretmenlerin potansiyelini belirlemek ve geliştirmek.
- Öğretmenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek.
- Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı planlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak.
- Eğitim kurumunun stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek.

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin niteliği, okulun amaçlarına ulaşma derecesinde öğretmenin katkısının objektif olarak belirlenmesinin yanında, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve niteliğinin yükseltilmesi açısından önem taşıdığı gibi, değerlendirme sonuçları da öğretmenin moral ve çalışma isteğini de doğrudan etkileyebilmektedir.

Öğretmenin performansının değerlendirilmesi sonucunda verilen geribildirimler, onun öğretmenlik işi ile ilgili gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların eğitim kurumu için önemli olduğu mesajını içerir. Öğretmenin motivasyonunun olumlu bir şekilde etkilenebilmesi için değerlendirmelerin ve bunun sonucunda öğretmenden

beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşıyor olması şarttır. Düzenli ve planlı bir şekilde gerçekleştirilen değerlendirme görüşmelerinde okul yöneticisi, okulu temsilen ordadır ve okulun kendisinden beklentileri konusunda öğretmeni bilgilendirip, onun da görüşlerini alır. Dolayısıyla bu süreç, okul yöneticisi ve öğretmenin gerçekleşmesi mümkün olan hedefler üzerinde anlaşmaya varmasına, öğretmenin işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, 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 etkileyen bir diğer nedendir.

Örneğin; öğretmenin performans düşüklüğü, yaşadığı bir sorundan kaynaklanıyorsa, bu sorunun giderilmesi için yöneticilerin ve öğretmenlerin birlikte bir çaba göstermesi ve bu şekilde sürece dâhil edilmesi; öğretmenin kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansının geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonunun artmasına neden olur.

Diğer taraftan bilinçli ve etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin, öğretmenin motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan değerlendirmeler ve verilen geribildirimler, öğretmenlerin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansımaları olan davranışlarına yöneliktir. Dolayısıyla özgüvenlerinin sarsılmaması ve uygun olmayan bir tavır alınmaması için bu konunun üzerinde hassasiyetle durmak gerekmektedir. Aksi takdirde öğretmenlerin düşük performans göstermesi ve motivasyonlarının düşmesi kaçınılmazdır. Kurumlarda gerçekleştirilen performans değerlendirme süreci, genellikle çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin gerginleştiği bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülme bir performans değerlendirme, böyle gergin bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durum personelin işe karşı motivasyonunun düşmesine neden olabileceği gibi, diğer personel yönetimi uygulamalarının da olumsuz şekilde etkilenmesine neden olacaktır.

Çalışanların motivasyonunu bu ölçüde etkileyen bir sistemin olumlu sonuçlar doğurması için neler yapılmalıdır sorusuna uzmanlar tarafından verilmiş olan cevaplar ve örnekler öğretmen performansı ile ilişkilendirilerek şu şekilde cevap verilmiştir:

- Performans değerlendirme sürecinin amacı öğretmenlerin suçlanması değil, öğretimle ilgili gözlenen sorunların tanımlanması ve çözüm önerilerinin getirilmesidir. Örneğin; “Diğer öğretmenlerin düşüncelerine değer vermiyorsun.” İfadesi yerine; “Meslektaşlarının düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanımadığını düşünüyorum, oysa bu fikirlerden de yararlanıp, daha zengin bir bakış açısı kazanman mümkün.” ifadesinin kullanılması öğretmenin eleştirileri daha olumlu karşılmasını ve motivasyon düşüklüğü yaşamamasını sağlayacaktır.
- Değerlendirmeye öğretmenle ilgili olumlu olan geribildirimlerle başlanması, onun yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir.
- Geribildirimlerin sürekliliği de, değerlendirmelerin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Yöneticilerin öğretmenlere değerlendirme dönemi boyunca gerektiği yerde geribildirim vermemesi, dönem sonu değerlendirmelerinde onlara baş edebileceklerinden daha fazla sorumluluğun verilmesine, performanslarının ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilir. Bu sebeple, geribildirimler, gerektiği zaman gerektiği yerde verilmeli ve performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı zaman beklenmemelidir.
- Değerlendirmeler öğretmenin güvenini ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara-davranışlara) dayandırılmalıdır. Örneğin; “öğrencileri değerlendirmede zorlanıyorsun” ifadesi yerine, “öğrencilere ait sınav sonuçlarının yorumlanmasında bazı analiz hataları yapmıştın” gibi belirli bir konuya ait geribildirim verilmesi, hem çalışanın eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır.
- Değerlendirilen kişiden beklentiler gerçekçi olmalı ve gerçekleştirilebilecek hedefler verilmelidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi öğretmenlerde motivasyonun artmasına ve uzun vadede öğretim kurumuna daha fazla yarar sağlamalarına neden olacaktır.
- Performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, değerlendirmenin zamanlamasının iyi ayarlanmasıdır. Öğretmene yorgun, üzgün ya da durumla başa çıkamayacağı bir zamanda geribildirim verilmesi, motivasyonunun düşmesine neden olabilir.

Öğretmenin motivasyonunun ve gelecekteki performansının artırılması için performans değerlendirme süreci; planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmeye çalışılmalıdır.

Doğru tanımlanmamış bir değerlendirme sũreci; ȳđretmenin performansıyla ilgili gerçek sonuçları yansıtmayacağı gibi, zaman, kaynak ve para israfına da neden olacaktır.

Performans değerlendirme çalışmalarından beklenen yararların sağlanabilmesi için sũrelerin çok iyi planlanması ve olabildiğince ayrıntılı ve iyi hazırlanmış bir sistem oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde, aşağıda birkaç maddede toplanmış olan sakıncalar ortaya çıkacaktır:

- Sistem geliştirme, değerlendirme ve geribildirim verme aktivitelerinde çok zaman harcanabilir.
- Kurum içinde ilerlemenin kıdem esasına gȳre olması gerektiğini dũřunenler arasında rahatsızlık yaratabilir.
- Bazı ȳđretmenler değerlendiriliyor olmaktan huzursuzluk duyabilirler.
- Olumsuz değerlendirilen ȳđretmenlerin benlik duygularında zedelenme olabilir.
- Değerlendirme yapan yȳnetici bu işi yapıyor olmaktan rahatsız olabilir.
- Bazı ȳđretmenlerin sisteme gũveninin azalmasına neden olabilir.
- Olumsuz geribildirim ȳđretmenlerin motivasyonunu olumsuz yȳnde etkileyebilir.
- Olumsuz geribildirim yanlış anlamalara neden olarak ȳđretmenler arasındaki iletişimi bozabilir.
- Haksız yere olumsuz değerlendirme aldığını dũřünen ȳđretmenler, okulda çalışma atmosferinin kȳtũleřmesine neden olabilir.
- Hedef, ȳđretim işini iyi yapma isteğinden ziyade, performans değerlendirme formundan yũksek puan alma olabilir.
- ȳđretmenler okulda yaptıkları birçok iyi işin değerlendirme formuna yansıtılmadığını dũřünebilir.

Bũtũn bu gerçekleşebilecek sakıncalarına rağmen, ȳđretmen performansı değerlendirme sũreci, hem çalışan hem de organizasyon açısından çok değerli bir fırsat olarak kabul edilmelidir. Sȳz konusu bu sũre içinde gerçekleştirilecek değerlendirmenin, hangi yȳntem ya da yȳntemler doğrultusunda gerçekleştirileceği de, sağlıklı bir sistemin kurulması açısından ȳnem taşımaktadır.¹

¹ şaylı, A., Karabay, E.Z., a.g.e., 2004, s.54-56.

3.3.6. Ücret yönetimi ve ödüllendirmenin öğretmen performansına etkisi

Her insan bir işe başlamadan önce bilinçli ya da bilinçsiz olarak aynı soruyu sorar, “Ben bunun sonunda ne kazanacağım?”. İhtiyaçların tatmininin tüm eylemlerin arkasındaki motivasyon unsurunun olduğu bilinen bir gerçektir. Bu tatmin ya da ödül; para, terfi, tanınma, kabullenilme, ya da bir işi başarmanın verdiği olumlu duygular şeklinde kendini gösterebilir.¹

Ücret yönetiminde temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla çalışanların daha verimli olma konusunda motive edilmesi, böylelikle işletme performansının iyileştirilmesidir. Bu bağlamda ücret yönetiminde gözetilecek başlıca amaçlar ise şunlar olmalıdır²:

- Nitelikli çalışanları çekme: Ücretler vasıflı yeni çalışanları işletmeye çekecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa standartlarıyla uyumlu bir ücret politikası izlenmelidir.
- Mevcut çalışanları elde tutma: İşletmede çalışan nitelikli çalışanları elde tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- Motive edicilik: Ücretler işletmede arzu edilen çalışan davranışlarını teşvik edici ve pekiştirici, bu davranışların gelecekte de gösterilmesini sağlayıcı düzeyde olmalıdır. Bu sebeple; yüksek performans, tecrübe, kuruma bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- İşletme performansının yükseltilmesi: Ücret sistemi ile işgücü verimliliği ve buna bağlı olarak da işletme performansı arasında ilişki kurulmalıdır. Yapılan araştırmalar, işgücü verimliliği ve yüksek işletme performansı ile bu amaçla tasarlanan ücret sistemleri arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kısaca işletmelerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları cezbetme, elde tutma ve işletme amaçlarını destekleme yönünde çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri en önemli

¹ Rebore, R.W, **Human Resources Administration in Education: A Management Approach**, 8.Baskı Pearson, 2007, s.243.

² Sabuncuoğlu, Z.,2000, a.g.e., s.210.

tekniklerden biri olan ücret sistemi, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve işletme amaçları ile kârlılığın katkısında bulunmada da önemli bir etkiye sahiptir.

Okullarda öğretmenlerin güdülenmesi için işe koşulan ödül sistemi, öğretmenlerin performansının artmasına ve kullandıkları yöntemleri etkili olarak işe koşmalarına neden olabilir. Bu ödüller, ek maaş ve ikramiye şeklinde olabilir. Böyle bir uygulama, öğretmenler arasında işbirliğini geliştirdiği gibi, motivasyon düzeylerinde de artış meydana getirir.

Ülkemizde özel okul ve resmi okul ücret ve ödüllendirme uygulamaları çok farklıdır. Resmi okullarda ücret yönetimi ve ödüllendirme esasları merkezi olarak belirlenmekte ve okuldan okula fark göstermemektedir. Özel okullarda ise okul yönetimleri bu anlamda kendi bünyelerinde farklı politikalar uygulayarak öğretmenlerin memnuniyet ve performanslarını artırma imkânına sahiptirler. Yönetimsel açıdan bakıldığında, yöneticiler çalışanlarını tanır ve ne şekillerde motive olacaklarını iyi değerlendirebilirlerse etkili bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi kurabilirler. Bir okulda öğretmenler okulun yararına yönelik bir çalışma yaptıklarında bunun sonucunun kendilerini de olumlu etkileyeceğini biliyorlarsa bu anlamda uygulanan politikalar iyi yapılandırılmış demektir. Sonuç olarak:

- Ücret yönetimi ve ödüllendirme arzu edilen, beklenen davranışlarla ilişkilendirilmelidir.
- Öğretmen kişisel menfaatleriyle yüksek iş performansının bağdaştığını anlamalıdır.
- Öğretmenler ücret ve ödüllendirme sisteminin kişisel ihtiyaçlarını tatmin edeceğini bilmelidirler.
- Yöneticiler öğretmenlerin ihtiyaçlarını iyi analiz edip yorumlayabilmelidirler.

3.3.7. Motivasyon ve öğretmen performansı

3.3.7.1. Motivasyona yönelik uygulamalar ve öğretmen performansı

İlkokul öğretmenleri arasında yapılan bir araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentileri farklı olmasına rağmen okulda şu ortak nitelikler güdülenmede ve iş doyumunda etkili olmaktadır:¹

- 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.

Öğretmenlerin çalıştıkları ortamdan memnun olmaları onların motive olmalarını ve başarılı olmalarını sağlayacaktır. Yani çalışanlar başarılı oldukça kuruma olan bağlılıkları artacak ve kurumun beklentileri ile kendi beklentileri arasında bir bağ oluşacaktır. Bu noktada okul yönetimine ya da yönetimin bu anlamda görev verdiği insan kaynakları departmanına düşen en önemli görev, kurumsal ve bireysel amaçları bütünleştirmeye çalışmaktır. Bireysel hedeflerine ulaşabileceğine inanan bir öğretmenin aidiyet duygusu gelişerek kurumla özdeşleşecek, sonuçta daha verimli olabilecektir.²

Öğretmenleri motive etmek için en etkili yol, onları motive edecek gereksinimlerin neler olduğunu anlayabilmektir. Motivasyonunun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır. Hâlikinden memnun olan kişi genellikle kendi kendini motive etmektedir. Bir kişi karşılanmamış gereksinimlere sahip oldukça, bu gereksinimlerin karşılanması suretiyle

¹ Ataklı, A. N. 1996, “İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Güdülenmenin Önemi” Çağdaş Eğitim Dergisi, 221, s. 23-26.

² Karaköse, T., **Öğretmen Gereksinimleri ve Motivasyon**, 2005, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi69/orta-karakose.htm..>

motive edilebilir.¹ Eğitim yöneticileri motivasyon konusu ile ilgilenmek durumundadır. Çünkü eğitim örgütlerinin başarısı öğretmenlerin kurumsal 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.

3.3.7.2. Motivasyon teorileri ve öğretmen performansı

İkinci bölümde anlatılan motivasyon teorilerini uygulamak zor olabilir. Ancak eğer bu teoriler etkin bir biçimde uygulanabilirse, öğretmenlerin daha etkin olması sağlanır ve öğretmenler kendi yaptıkları işlerden tatmin olurlar. Bu bölümde öğretmen performansını yükseltecek ve gelişmesini sağlayacak bazı stratejilerin motivasyon teorileri kapsamında anlatılması uygun görülmüştür.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre fizyolojik ihtiyaçlar, nitelikleri bakımından temeldir. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve yöneticiye karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi önem kazanır. Kişi böylelikle önem verdiği gruplara dâhil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Değer ihtiyaçlarında kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister. İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı meydana gelmektedir. Maslow'a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelemeyebilir.

İkinci bölümde kısaca bahsedilmiş olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin eğitim örgütlerinde etkin kullanımı sonucu karşımıza öğretmen performansını etkileyecek şu örnekler çıkar:

Fiziksel ihtiyaçlar: Okulda ücretsiz yemek imkânı ve barınma için yeterli maaş.

Güvenlik ihtiyaçları: Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar.

¹ Hanks, K., **İnsanları Motive Etme Sanatı** , Alfa, İstanbul, 1999, s. 139.

Sevgi ihtiyaçları: Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar.

Değer ihtiyaçları: Yaptıklarının fark edilmesi ve takdir edilmesi.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Otonomi ve kendini geliştirme imkânı, eğitim fırsatları.

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.¹ Örneğin, teoriye göre sadece bir hijyen faktörü olan ücret, ülkemizdeki öğretmenler tarafından güdüleyici olarak görülebilir. Cemaloğlu, yapmış olduğu bir araştırmada; öğretmenlere ek ücret ödenmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması, teşekkür, takdirname gibi ödüllerin verilmesi, MEB'in dinlenme tesislerinde ücretsiz tatil olanağı sağlanması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem verilmesi, okuldaki insan ilişkilerine önem verilmesi gibi etkenlerin öğretmenlerin güdülenmesinde önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.² 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.

ERG yaklaşımı hakkında ise çok fazla araştırma yapılmamıştır. Bu konuda yapılmış olan az sayıdaki araştırma Maslow ve Herzberg'in teorilerinin kullanılması ile Alderfer'in teorisinin doğruluğunu kanıtlamaya yönelik yürütülmüştür. Yapılan bazı çalışmalar, Alderfer'in teorisinin Maslow'un ihtiyaçlar kuramından daha etkin olduğunu çünkü Maslow'un kuramının iş ortamındaki motivasyon faktörlerini ortaya çıkartma amaçlı yapılandırılmamış olduğu ortaya çıkmıştır.

¹ Kurt, T. 2005, **Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi**, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), s. 285-299.

² Cemaloğlu, N. 2002, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi**, Aktif Eğitim, 1(2), Ankara, s. 59.

Beklenti teorisi hakkında yapılan araştırmaların sayısı ise 1970'lerin ortalarına doğru artış göstermiştir ve yapılan araştırmalar şu sonuçları vermiştir:

- Mesleki yaşantısından daha fazla beklentisi olan yöneticilerin motivasyonu genellikle daha yüksek olur.
- Merkezi yönetim sistemleri ile çalışan okullarda genellikle motivasyonu düşük öğretmenler çalışır.
- Okul yönetiminin çalışanlara olan ilgisi ile öğretmenlerin beklenti motivasyonları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.
- Motivasyon, iş tatmini ve performans arasında doğrudan bir ilişki kurulabilir. Beklenti motivasyonu, öğrencilerin başarı seviyesi, öğrenci – öğretmen ilişkileri ve eğitimciler arasındaki ilişki ile doğrudan ilişkilidir.

Araştırmalardan elde edilen bulgular beklenti teorisinin geçerliliğini kanıtlar niteliktedir.

Eşitlik teorisini ise günümüzde yapılan tüm araştırmalar destekler niteliktedir ve teorisinin çeşitli önemli noktalarına odaklanır. Birincisi, kişinin fazla maaş alması (pozitif eşitlilik) durumu kişilerin performanslarını artırmalarına yönelik olarak bireyleri motive edebilir. Bu tip bir durum özellikle, vicdanıyla hareket eden ve etik olarak neyin uygun olduğunu bilen çalışanlarda işe yarayacaktır. Tam tersine, kişinin az maaş aldığını düşünmesi (negatif eşitlilik) kişilerin işe gelmemesi ve personel değişim oranının (turnover) artmasına neden olacaktır. İkincisi; bazen çalışanlar, yöneticilerinin beklentilerini aşarak diğerlerinin çıktı/girdi oranını geçerler. Bu tip durumlarda çalışan eşitliliğe daha uzun süre tahammül edecektir. Bazı çalışanlar ise eşitliliğe diğerlerinden daha fazla duyarlıdır. Sonuç olarak eşitlik teorisi bu bireylerde daha fazla açığa çıkacaktır. Bu teorisinin en büyük zayıflığı ise çalışanların eşitliliği sağlayabilmek için hangi yöntemi kullanacağının belirlenememesidir.

Hedef belirleme yöntemi konusunda yapılan araştırmalarda spesifik olarak öğretmenler ele alınmadığı halde bulguların genellenebileceği düşünölmektedir. Araştırmalar hedef belirleme yönteminin çalışanların performansını yüzde 90 oranında artırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca Edwin Locke ve çalışma arkadaşlarının yaptığı araştırmada hedef belirleme yönteminin orta düzeyde performans gösteren kişilerin performanslarını yüzde 16 oranında artırdığı görölmüştür. Hedefler maddi ödöllerle birleştirildiği takdirde ise

kişilerin performansının yüzde 40 oranında arttığı ortaya konmuştur. Son olarak, kurumdaki destekleyici yönetimin hedef belirleme ve performans ile ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuç olarak yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar hedef belirleme sürecinin çalışan motivasyonunda ve performansında etkili olduğunu göstermiştir.

3.3.8. Bir insan kaynakları yöneticisi olarak okul yöneticisinin öğretmen performansına etkisi

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 yöneticisi sistemin en stratejik unsuru olan öğretmenin performans düzeyinden sorumludur. Okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verileri toplamalı, ödül sistemini etkili olarak işe koşmalıdır.

Öğretmenlerin motivasyonunu artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır.¹

Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli, görevlendirme ve ekip çalışmalarında maksimum ölçüde bu potansiyellerden yararlanmalıdır.

Öğretmene güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişimine katkı, okulun öğrenen bir örgüt haline getirilmesi, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artıracak faktörlerdir.²

¹ Emmanuel N.C. 1998, “**How Community College Administrators Can Improve Teaching Effectiveness**”, Community College Journal of Research and Practice, 22, s.1-6.

² Cemaloğlu, N. 2002, “**Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü**”, Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm>, 153-154.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlamak amacıyla yaptıkları etkinlikleri yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre saptamak amacıyla, İstanbul ilköğretim okulları merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev alan toplam 186 yönetici ve öğretmenin katkılarıyla yapılan bir araştırmada; 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.¹

¹ Ünal, S., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr>, Sayı:7.

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada; insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda insan kaynakları uygulamalarının gerçekleşme derecelerini ve öğretmen performansına etkisini bireysel değişkenler bakımından betimleme amaçlandığından, bu amaca uygun olan genel tarama modeli kullanılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni 2007–2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul Kadıköy ve Beykoz ilçeleri içinde özel ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreninden, tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen okullarla örneklem grubu oluşturulmuştur. Araştırmaya 2007–2008 eğitim-öğretim yılında, İstanbul Kadıköy ve Beykoz ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, 5 özel ilköğretim okulundan 142 öğretmen katılmıştır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri literatür taraması ve örnekleme giren öğretmenlere anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Verilerin toplanmasında iki bölümden oluşan anket formundan yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümünde, öğretmenlerin var olan durumlarıyla ilgili kişisel bilgileri içeren 7 adet çoktan seçmeli soru kullanılmıştır. İkinci bölümünde ise, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 65 sorudan oluşan “İnsan Kaynakları Uygulamalarını Belirleme” adlı anket kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından Likert tipi 5'li dereceleme sistemine göre geliştirilen anket toplam 65 maddeden ve 8 boyuttan oluşmaktadır. SPSS 11.0 paket programı yardımı ile anketin Cronbach Alpha güvenilirliğine bakılmış ve Alpha değeri 0,9655 olarak hesaplanmıştır.

Anketin 8 alt boyutu için hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları ise şu şekildedir.

İnsan Kaynakları Planlaması=0,9120

İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme= 0,8984

Kariyer Planlama =0,8950

Eğitim ve Geliştirme=0,8945

Disiplin Uygulamaları=0,9262

Ücret Yönetimi=0,9044

Performans Değerlendirme=0,8978

Motivasyon=0,8980

Yukarıdaki değerler ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmüştür.

4.4.Veriler ve Toplanması

Veri toplama araçlarının öğretmenlere uygulanabilmesi için ilgili makamlardan gerekli izinler alınmıştır. İzin belgesi Ek 1’de verilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formları uygulanmak üzere çoğaltılmıştır. Araştırmada kullanılan anket Ek 2’de verilmiştir. Bu anket formları, araştırmacı tarafından örnekleme alınan okullara gidilerek, yöneticilerin onayı ile öğretmenlere dağıtılmış ve daha sonra da toplanmıştır.

4.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Toplanan anketlerden geçerli kabul edilenler numaralandırılmış ve verilen cevaplar kodlanmıştır. Veriler SPSS 11.0 paket programı kullanılarak bilgisayara girilmiştir. Veri giriş işlemlerinden sonra öğretmenlerin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin anketin alt boyutlarında yer alan maddelere verdikleri cevapların; aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır.

İnsan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin öğretmen algılarının açıklanması ve yorumlanmasında, ankette kullanılan 5’li dereceleme anketine uygun 5.00-4.20 (tamamen katılıyorum), 4.19-3.40 (katılıyorum), 3.39-2.60 (kararsızım), 2.59-1.80 (katılmıyorum) ve 1.79-1.00 (hiç katılmıyorum) puan aralıkları kullanılmıştır. Düzeylerin yer aldığı bu aralıklar, seçeneklere verilen en düşük değer olan 1 ile en yüksek

değer olan 5 arasındaki seri genişliğinin seçenek (düzey) sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir.

Daha sonra bireysel özelliklere yönelik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için; cinsiyet değişkenine yönelik bağımsız örneklem için t-testi; diğer değişkenler için de bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında ortaya çıkan farkın kaynağını bulmak için LSD testi yapılmıştır. İstatistiksel işlemlerden sonra elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerden anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunulduğunda, araştırmanın alt amaçları esas alınarak bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralama doğrultusunda ilk olarak deneklerin bireysel özelliklerine göre dağılımları verilmiş; bunu insan kaynakları uygulamalarından insan kaynakları planlamasının, insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin, kariyer planlamasının, eğitim ve geliştirmenin, disiplin uygulamalarının, ücret yönetimi ve ödüllendirmenin, performans değerlendirmenin ve motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamaların öğretmen performansına etkisinin algılanmasına ilişkin bulgular, öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisinin algılanmasına ilişkin bulguların sunulduğu izlenmiştir.

5.1. Anketi Cevaplayan Öğretmenlerin Bireysel Özelliklere Göre Dağılımları

Bu bölümde araştırmanın deneklerine ilişkin bireysel bilgiler ve bunlarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bulguların sıralanmasında anket formundaki diziliş esas alınmıştır. Öğretmenlerin bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile ilgili değerler Çizelge 1’de sunulmuştur.

Çizelge 1’deki frekans ve yüzde değerlerinden de anlaşılacağı gibi, araştırmanın örneklemini oluşturan toplam 142 öğretmenin % 84,5’i kadın, % 15,5’i erkektir. Bu bulgu, ülkemizde öğretmenlik mesleğinin, daha çok kadın mesleği olduğu doğrultusundaki genel görüşe uygundur. Yaş grupları açısından, aynı öğretmenlerin %3,5’nun 21-25 yaşları arasında, % 22,5’nun 26-30 yaşları arasında, % 28,9’nun 31-35 yaşları arasında, 11,3 ‘nün 36-40 yaşları arasında ve %33,8’inin ise 41 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar, yaş değişkeni bakımından öğretmenler içerisinde 41 ve üzeri yaş grubunun çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin branşları göz önüne alındığında, toplam 142 öğretmenin % 1’i (2 kişi) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, %7’si Fen Bilimleri, %7’si Matematik, %19,7’si Sınıf öğretmenliği, %2,8’i Sosyal Bilimler, %9,2’si Türkçe, % 35,2’si Yabancı Dil, %10,6’sı Uygulamalı Dersler ve %7’si diğer branşlardan olduğu

görülmektedir. Bu dağılımlar öğretmenlerin en çok yabancı dil branşından olduğunu göstermektedir

Çizelge -1
Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımları

DEĞİŞKEN	GRUP	N	%
Cinsiyet	Kadın	120	84,5
	Erkek	22	15,5
Yaş	21-25	5	3,5
	26-30	32	22,5
	31-35	41	28,9
	36-40	16	11,3
	41 ve üzeri	48	33,8
Branş	Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi	2	1,4
	Fen Bilimleri	10	7,0
	Matematik	10	7,0
	Sınıf Öğretmenliği	28	19,7
	Sosyal Bilimler	4	2,8
	Türkçe	13	9,2
	Yabancı Dil	50	35,2
	Uygulamalı Dersler	15	10,6
	Diğer	10	7,0
	Mesleki Deneyim	5 yıl ve daha fazla	31
6-10 yıl		37	26,1
11-15 yıl		21	14,8
16-20 yıl		15	10,6
21-25 yıl		6	4,2
26 ve daha fazla		32	22,5
En Son Mezun Olduğunuz Okul	Eğitim Fakültesi	59	41,5
	Fen Edebiyat Fakültesi	32	22,5
	Eğitim Enstitüsü	12	8,5
	Yüksek Okul	15	10,6
	Lisans Tamamlama	16	11,3
	Diğer	8	5,6
Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu	Devam Etmiyorum	83	58,5
	Yüksek Lisansa Devam Ediyorum	15	10,6
	Yüksek Lisansı Bitirdim	29	20,4
	Doktora Programına Devam Ediyorum	-	-
	Doktoramı Bitirdim	-	-
	Lisans Eğitimi Tamamladım	15	10,6
İK Yönetimi Birimi	Evet	91	64,1
	Hayır	51	35,9
TOPLAM		142	100

Öğretmenlerin mesleki deneyim değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında, % 21,8'i 5 yıl ve daha fazla, % 26,1'i 6-10 yıl, % 14,8'i 11-15 yıl, % 10,6'sı 16-20 yıl, % 4,2'si 21-25 yıl, % 22,5'i 26 ve daha fazla süredir öğretmenlik yapanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu dağılımlar 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin mezun oldukları okula göre dağılımlarına bakıldığında, %41,5'inin Eğitim Fakültesi, % 22,5'inin Fen Edebiyat Fakültesi, % 8,5'inin Eğitim Enstitüsü, % 10,6'sının Yüksek Okul, %11,3 'nün Lisans Tamamlama ve % 5,6'sının da fakültelerin diğer bölümlerinden mezun oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenle ilgili dağılımlar, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin çoğunlukla öğretim yılı 4 yıl olan fakülte mezunlarından oluştuğunu göstermektedir. Mezuniyet sonrası eğitim durumu değişkenine göre dağılımlara bakıldığında öğretmenlerin % 58,5'nin devam etmediği, %10,6'sının yüksek lisansa devam ettiği, %20,4'nün yüksek lisansı bittirdiği ve %10,6'sının ise lisans eğitimini tamamladığı görülmektedir. Öğretmenlerin %64,1'lik bölümü insan kaynakları yönetimi biriminin olduğu; %35,9'luk bölümü ise insan kaynakları yönetimi biriminin olmadığı okullardan oluşmaktadır.

5.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarından İnsan Kaynakları Planlamasının Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin, insan kaynakları planlaması boyutuna ilişkin algılarının öğretmen performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan frekans ve yüzdeler Çizelge- 2 ve Çizelge-3'de verilmiştir.

Çizelge-2
İK Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Planlaması Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	5	5,4
Katılıyorum	49	53,8
Kararsızım	34	37,3
Katılmıyorum	3	3,3
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	91	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda insan kaynakları planlaması uygulamalarının doğru olarak gerçekleştirilmesine ilişkin 5 kişi % 5,4 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 49 kişi % 53,8 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 91 öğretmenden 54’ünün algısı %59,2 oranla insan kaynakları planlaması uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 34’ü ise %37,3 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Çizelge-3
İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Planlaması Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	4	7,8
Katılıyorum	31	60,8
Kararsızım	13	25,5
Katılmıyorum	3	5,9
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	51	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda insan kaynakları planlaması uygulamalarına ilişkin 4 kişi % 7,8 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 31 kişi % 60,8

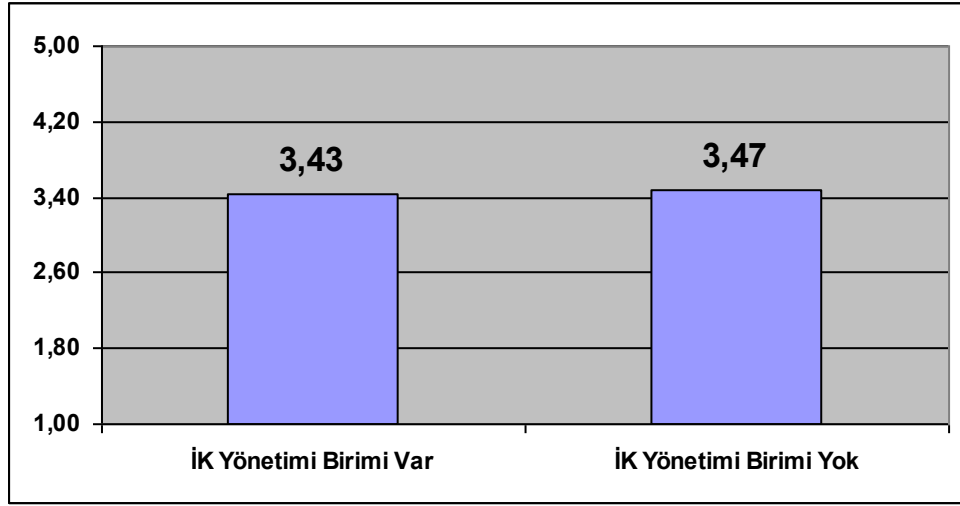
oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan 51 öğretmenden 34’ünün algısı %68,6 oranla insan kaynakları planlaması uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 13’ü ise %25,5 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin algısı, okullarında insan kaynakları yönetim birimi olsun ya da olmasın insan kaynakları uygulamalarından insan kaynakları planlamasının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir.

Çizelge-4
İnsan Kaynakları Planlaması Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Boyut	İK Yönetim Birimi	N	\bar{X}	S	t	p
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	Var	91	3,43	0,480	-.52	.605
	Yok	51	3,47	0,556		
	Toplam	142				

*p<.05

Çizelge-4’den de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin insan kaynakları planlaması boyutuna ilişkin puanlarının, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, insan kaynakları yönetim birimi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu bulgu ise eğitim kurumlarında insan kaynakları planlaması uygulamalarının ve uygulamaların öğretmen performansına etkisine ilişkin algının, insan kaynakları yönetim biriminin olup olmamasına göre fark yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil-1

İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Planlaması Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması

Şekil-1’deki bulgular yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak yorumlandığında; öğretmenlerin insan kaynakları planlaması boyutuna verdikleri cevaplar, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda $\bar{X}=3,43$ ’lük, olmayan okullarda ise $\bar{X} =3,47$ ’lik ortalama ile “katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmiştir. Bu sonuç ise, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin, insan kaynakları planlaması uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündeki algılarının aynı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarından İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirmenin Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin, insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme boyutuna ilişkin algılarının öğretmen performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan frekans ve yüzdeler Çizelge -5 ve Çizelge -6’da verilmiştir.

Çizelge-5

İK Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı

İNSAN KAYNAGINI BULMA SECME VE YERLESTIRME	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	20	22,0
Katılıyorum	50	55,0
Kararsızım	14	15,4
Katılmıyorum	7	7,7
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	91	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarına ilişkin 20 kişi % 22,0 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 50 kişi %55,0 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 91 öğretmenden 70’inin algısı %77,0 oranla insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 14’ü ise %15,4 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Çizelge-6

İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı

İNSAN KAYNAGINI BULMA SECME VE YERLESTIRME	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	8	15,7
Katılıyorum	25	49,0
Kararsızım	14	27,5
Katılmıyorum	4	7,8
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	51	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarına ilişkin 8 kişi % 15,7 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 25 kişi %49,0 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan

okullarda görev yapan 51 öğretmenden 33'nün algısı %64,7 oranla insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 14'ü ise %27,5 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Sonuç olarak öğretmenlerin algısı, okullarında insan kaynakları yönetim birimi olsun ya da olmasın insan kaynakları uygulamalarından insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir.

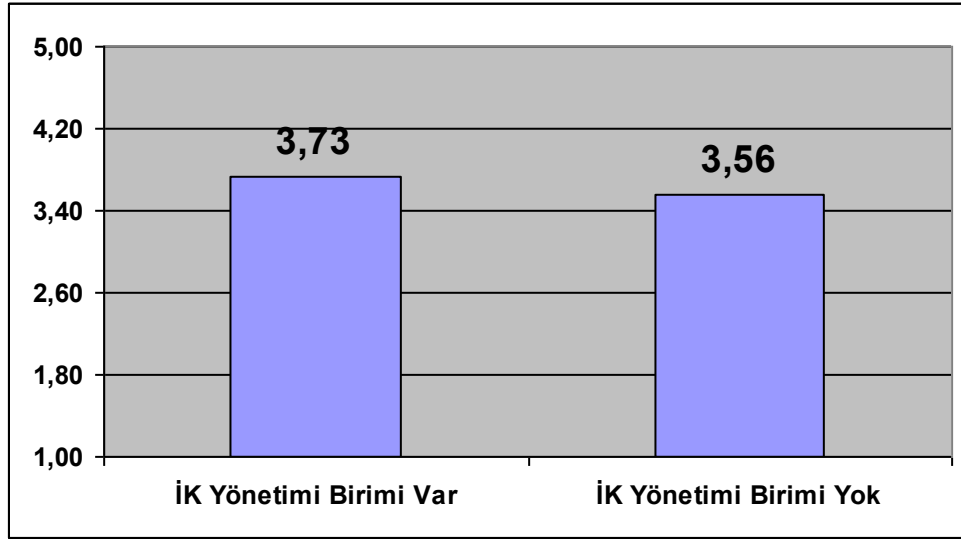
Çizelge-7

İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Boyut	İK Yönetim Birimi	N	\bar{X}	S	t	p
İNSAN KAYNAĞINI BULMA SEÇME VE YERLESTİRME	Var	91	3,73	0,660	1.346	.182
	Yok	51	3,56	0,773		
	Toplam	142				

*p<.05

Çizelge-7'den de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme boyutuna ilişkin puanlarının, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, insan kaynakları yönetim birimi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu bulgu ise eğitim kurumlarında insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarının ve uygulamaların öğretmen performansına etkisine ilişkin algının, insan kaynakları yönetim biriminin olup olmasına göre fark yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil-2

İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması

Şekil-2’deki bulgular yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak yorumlandığında; öğretmenlerin insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme boyutuna verdikleri cevaplar, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda $\bar{X} = 3,73$ ’lük, olmayan okullarda ise $\bar{X} = 3,56$ ’lık ortalamayla “katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmiştir. Bu sonuç ise, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin, insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündeki algılarının aynı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Kariyer Planlamanın Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin, kariyer planlama uygulamalarının doğru olarak gerçekleştirilmesine ilişkin boyutuna ilişkin algılarının öğretmen performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan frekans ve yüzdelere Çizelge-8 ve Çizelge-9’da verilmiştir.

Çizelge-8

**İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Kariyer Planlama Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı**

KARIYER PLANLAMA	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	12	13,2
Katılıyorum	39	42,9
Kararsızım	25	27,5
Katılmıyorum	13	14,3
Hiç Katılmıyorum	2	2,2
Toplam	91	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda kariyer planlama uygulamalarına ilişkin 12 kişi % 13,2 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 39 kişi % 42,9 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 91 öğretmenden 51’inin algısı %56,1 oranla kariyer planlama uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 25’i ise %27,5 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Çizelge-9

**İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Kariyer Planlama Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı**

KARIYER PLANLAMA	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	6	11,8
Katılıyorum	19	37,3
Kararsızım	17	33,3
Katılmıyorum	7	13,7
Hiç Katılmıyorum	2	3,9
Toplam	51	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda kariyer planlama uygulamalarına ilişkin 6 kişi % 11,8 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 19 kişi % 37,3 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev

yapan 51 öğretmeninden 25'inin algısı %49,1 oranla kariyer planlama uygulamalarının doğru yapılıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 17'i ise %33,3 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

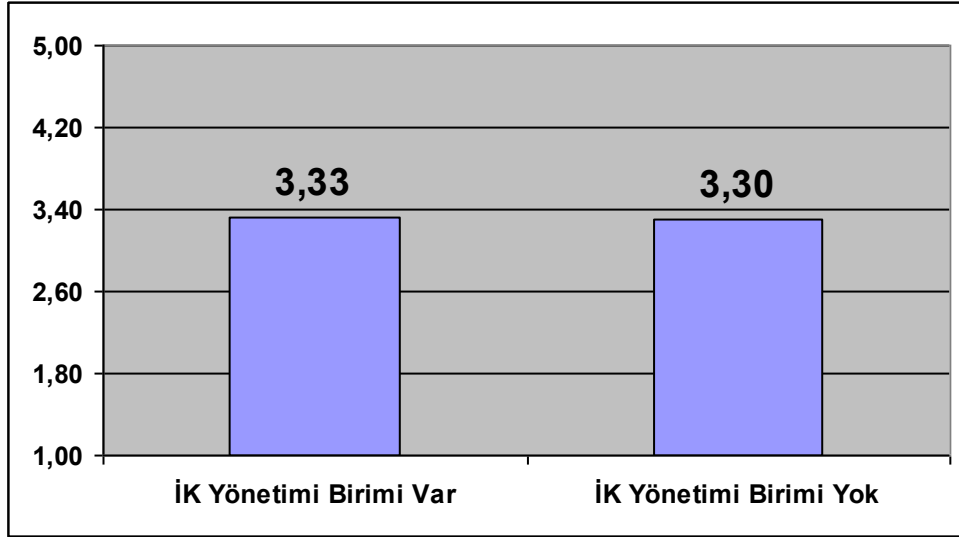
Sonuç olarak öğretmenlerin algısı, okullarında insan kaynakları yönetim birimi olsun ya da olmasın insan kaynakları uygulamalarından kariyer planlamanın doğru yapılıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir.

Çizelge-10
Kariyer Planlama Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre
t-testi Sonuçları

Boyut	İK Yönetim Birimi	N	\bar{X}	S	t	p
KARIYER PLANLAMA	Var	91	3,33	0,730	-.022	.982
	Yok	51	3,30	0,739		
	Toplam	142				

*p<.05

Çizelge 10'dan da anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin kariyer planlama boyutuna ilişkin puanlarının, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, insan kaynakları yönetim birimi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu bulgu ise eğitim kurumlarında kariyer planlama uygulamalarının ve uygulamaların öğretmen performansına etkisine ilişkin algının, insan kaynakları yönetim biriminin olup olmasına göre fark yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil-3

İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Kariyer Planlama Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması

Şekil 3’deki bulgular yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak yorumlandığında; öğretmenlerin kariyer planlama boyutuna verdikleri cevaplar, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda $\bar{X}=3,33$ ’lük, olmayan okullarda ise $\bar{X}=3,30$ ’luk ortalamayla “kararsızım” seçeneğine karşılık gelmesine rağmen, yüzde dağılımlara göre öğretmen algılarının insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda %56 oranla, olmayan okullarda ise %49 oranla kariyer planlamanın öğretmen performansını olumlu etkilediği yönünde olduğu görülmüştür.

5.5. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Eğitim ve Geliştirmenin Öğretmen Performansına Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin, eğitim ve geliştirme boyutuna ilişkin algılarının öğretmen performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan frekans ve yüzdeler Çizelge-11 ve Çizelge- 12’de verilmiştir.

Çizelge-11

İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Eğitim ve Geliştirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı

KARIYER PLANLAMA	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	17	18,7
Katılıyorum	43	47,3
Kararsızım	27	29,7
Katılmıyorum	4	4,4
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	91	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda eğitim ve geliştirme uygulamalarına ilişkin 17 kişi % 18,7 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 43 kişi % 47,3 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 91 öğretmenden 60’ının algısı %66,0 oranla eğitim ve geliştirme uygulamalarının doğru yapılıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 27’si ise %29,7 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Çizelge-12

İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Eğitim ve Geliştirme Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı

KARIYER PLANLAMA	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	5	9,8
Katılıyorum	26	51,0
Kararsızım	16	31,4
Katılmıyorum	4	7,8
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	51	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda eğitim ve geliştirme uygulamalarına ilişkin 5 kişi % 9,8 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 26 kişi % 51,0 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev

yapan 51 öğretmeninden 31'inin algısı %60,8 oranla eğitim ve geliştirme uygulamalarının doğru yapılıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 16'sı ise %31,4 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Sonuç olarak öğretmenlerin algısı, okullarında insan kaynakları yönetim birimi olsun ya da olmasın insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin doğru yapılıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir.

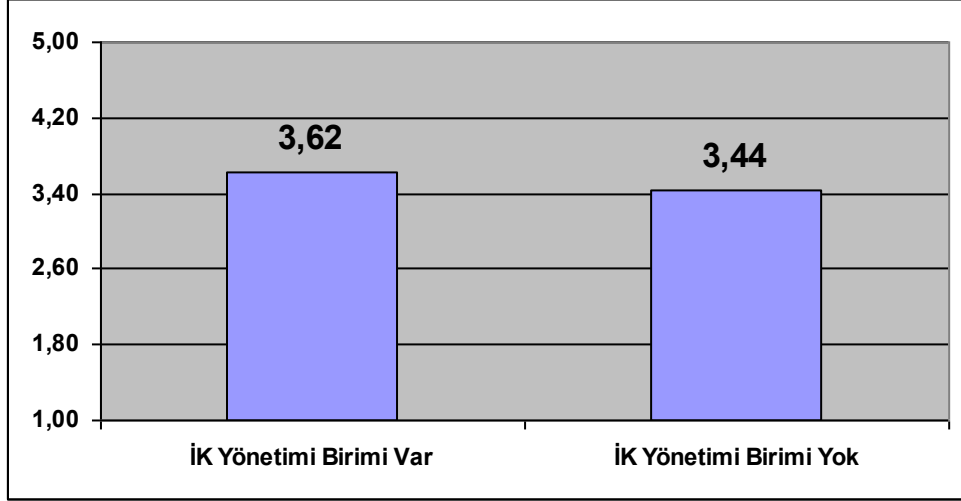
Çizelge-13

Eğitim ve Geliştirme Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Boyut	İK Yönetimi Birimi	N	\bar{X}	S	t	p
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Var	91	3,62	0,626	1.758	.082
	Yok	51	3,44	0,602		
	Toplam	142				

*p<.05

Çizelge-13'den de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin eğitim ve geliştirme boyutuna ilişkin puanlarının, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, insan kaynakları yönetim birimi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu bulgu ise eğitim kurumlarında eğitim ve geliştirme uygulamalarının ve uygulamaların öğretmen performansına etkisine ilişkin algının, insan kaynakları yönetim biriminin olup olmamasına göre fark yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil-4

İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması

Şekil-4'deki bulgular yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak yorumlandığında; öğretmenlerin eğitim ve geliştirme boyutuna verdikleri cevaplar, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda $\bar{X}=3,62$ 'lik, olmayan okullarda ise $\bar{X}=3,44$ 'lük ortalamayla "katılıyorum" seçeneğine karşılık gelmiştir. Bu sonuç ise, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin, eğitim ve geliştirmenin öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündeki algılarının aynı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.6. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Disiplin Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin, disiplin uygulamaları boyutuna ilişkin algılarının öğretmen performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan frekans ve yüzdeler Çizelge- 14 ve Çizelge-15'de verilmiştir.

Çizelge-14

İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Disiplin Uygulamaları Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı

DISIPLIN UYGULAMALARI	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	5	5,5
Katılıyorum	49	53,9
Kararsızım	22	24,2
Katılmıyorum	11	12,1
Hiç Katılmıyorum	2	2,2
Cevap Vermeyen	2	2,2
Toplam	91	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda disiplin uygulamalarına ilişkin 5 kişi % 5,5 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 49 kişi % 53,9 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 91 öğretmenden 54’ünün algısı %59,4 oranla disiplin uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 22’si ise %12,1 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Çizelge-15

İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Disiplin Uygulamaları Boyutunun Frekans ve Yüzde Dağılımı

DISIPLIN UYGULAMALARI	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	4	7,8
Katılıyorum	30	58,8
Kararsızım	10	19,6
Katılmıyorum	6	11,8
Hiç Katılmıyorum	1	2,0
Toplam	51	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda disiplin uygulamalarına ilişkin 4 kişi % 7,8 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 30 kişi % 58,8 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 51 öğretmenden 34’ünün algısı %66,6 oranla disiplin uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 10’u ise %19,6 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Sonuç olarak öğretmenlerin algısı, okullarında insan kaynakları yönetim birimi olsun ya da olmasın insan kaynakları uygulamalarından disiplin uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir.

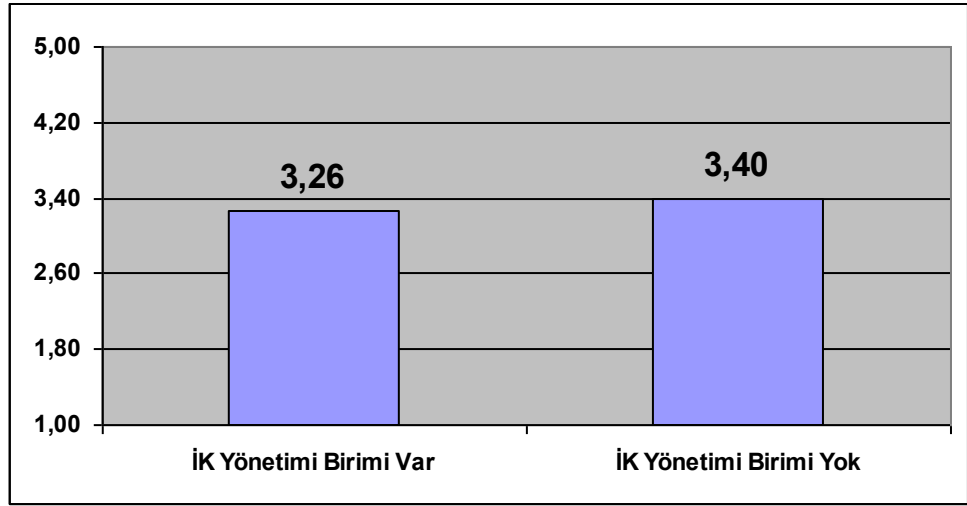
Çizelge-16

Disiplin Uygulamaları Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Boyut	İK Yönetimi Birimi	N	\bar{X}	S	t	p
DISIPLİN UYGULAMALARI	Var	91	3,26	0,790	-1.125	.263
	Yok	51	3,40	0,648		
	Toplam	142				

*p<.05

Çizelge-16’den da anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin disiplin uygulamaları boyutuna ilişkin puanlarının, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, insan kaynakları yönetim birimi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu bulgu ise eğitim kurumlarında disiplin uygulamalarının ve uygulamaların öğretmen performansına etkisine ilişkin algının, insan kaynakları yönetim biriminin olup olmamasına göre fark yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil-5

İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Disiplin Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması

Şekil-5’deki bulgular yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak yorumlandığında; öğretmenlerin disiplin uygulamaları boyutuna verdikleri cevaplar, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda $\bar{X}=3,26$ ’lık ortalamayla “kararsızım”, olmayan okullarda ise $\bar{X}=3,40$ ’lık ortalamayla “katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmesine rağmen, yüzde dağılımlara göre öğretmen algılarının insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda %59 oranla, olmayan okullarda ise %66 oranla disiplin uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönünde olduğu görülmüştür.

5.7. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Ücret Yönetimi ve Ödüllendirmenin Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt amacı, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin, ücret yönetimi ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının öğretmen performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan frekans ve yüzdeler Çizelge-17 ve Çizelge-18’de verilmiştir.

Çizelge-17

**İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı**

UCRET YONETIMI VE ODULLENDIRME	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	2	2,2
Katılıyorum	34	37,4
Kararsızım	34	37,4
Katılmıyorum	18	19,8
Hiç Katılmıyorum	3	3,3
Toplam	91	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda ücret ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin 2 kişi % 2,2 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 34 kişi % 37,4 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 91 öğretmenden 36’sının algısı %39,6 oranla mevcut ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediği, 34’ünün algısı %37,4 oranla uygulamalar konusunda kararsız, 21’nin algısının ise %23,1 oranla mevcut ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamalarının öğretmen performansını olumsuz etkilediği yönünde olduğu görülmüştür.

Çizelge-18

**İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı**

UCRET YONETIMI VE ODULLENDIRME	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	2	3,9
Katılıyorum	16	31,4
Kararsızım	16	31,4
Katılmıyorum	15	29,4
Hiç Katılmıyorum	2	3,9
Toplam	51	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda ücret ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin 2 kişi % 3,9 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 16 kişi % 31,4 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan 51 öğretmenden 18’nin algısı %35,3 oranla mevcut ücret yönetimi ve ödüllendirmenin öğretmen performansını olumlu etkilediği, 16’sının algısı %31,4 oranla uygulamalar konusunda kararsız, 17’sinin algısının ise %33,3 oranla mevcut ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamalarının öğretmen performansını olumsuz etkilediği yönünde olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak öğretmen algılarının, okullarında insan kaynakları yönetim birimi olsun ya da olmasın insan kaynakları uygulamalarından ücret yönetimi ve ödüllendirmenin mevcut uygulamalarının öğretmen performansına etkisinin tamamen olumlu ya da olumsuz yönde olmadığı görülmüştür.

Çizelge-19

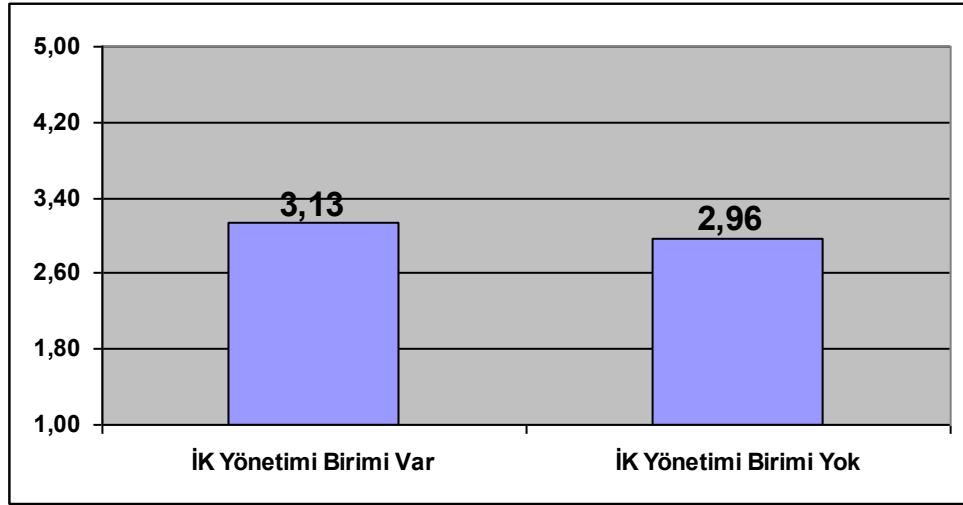
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Faktör	İK Yönetim Birimi	N	\bar{X}	S	t	p
UCRET YONETIMI VE ODULENDIRME	Var	91	3,13	0,650	1.388	.168
	Yok	51	2,96	0,721		
	Toplam	142				

*p<.05

Çizelge-19’ dan da anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin ücret yönetimi ve ödüllendirme boyutuna ilişkin puanlarının, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, insan kaynakları yönetim birimi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu bulgu ise eğitim kurumlarında mevcut ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamalarının ve uygulamaların öğretmen

performansına etkisine ilişkin algının, insan kaynakları yönetim biriminin olup olmamasına göre fark yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil-6

İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Mevcut Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Uygulamaları ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması

Şekil-6'daki bulgular yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak yorumlandığında; öğretmenlerin ücret yönetimi ve ödüllendirme boyutunda verdikleri cevaplar, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda $\bar{X}=3,13$ 'lük, olmayan okullarda ise $\bar{X}=2,96$ ' lık ortalama ile "kararsızım" seçeneğine karşılık gelmiştir. Bu sonuç ise, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin, mevcut ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamalarının öğretmen performansını etkileyip etkilemediği yönündeki algılarında kararsız olduklarını göstermektedir.

5.8. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt amacı, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin, performans değerlendirme boyutuna ilişkin algılarının öğretmen performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev

yapan öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan frekans ve yüzdelere Çizelge- 20 ve Çizelge-21’de verilmiştir.

Çizelge-20

**İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Performans Değerlendirme Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı**

PERFORMANS DEGERLENDIRME	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	6	6,6
Katılıyorum	35	38,5
Kararsızım	38	41,8
Katılmıyorum	11	12,1
Hiç Katılmıyorum	1	1,1
Toplam	91	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin 6 kişi % 6,6 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 35 kişi % 38,5 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 91 öğretmenden 41’nin algısı %45,1 oranla performans değerlendirme uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 38’si ise %41,8 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Çizelge-21

**İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Performans Değerlendirme Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı**

PERFORMANS DEGERLENDIRME	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	5	9,8
Katılıyorum	18	35,3
Kararsızım	17	33,3
Katılmıyorum	8	15,7
Hiç Katılmıyorum	3	5,9
Toplam	51	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin 5 kişi % 9,8 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 18 kişi % 35,3 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan 51 öğretmenden 23’nün algısı %45,1 oranla performans değerlendirme uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 17’si ise %33,3 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Sonuç olarak öğretmenlerin %45’inin algısı, okullarında insan kaynakları yönetim birimi olsun ya da olmasın insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarının doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Diğer öğretmenlerin ise kararsız olduklarını görmekteyiz.

Çizelge-22

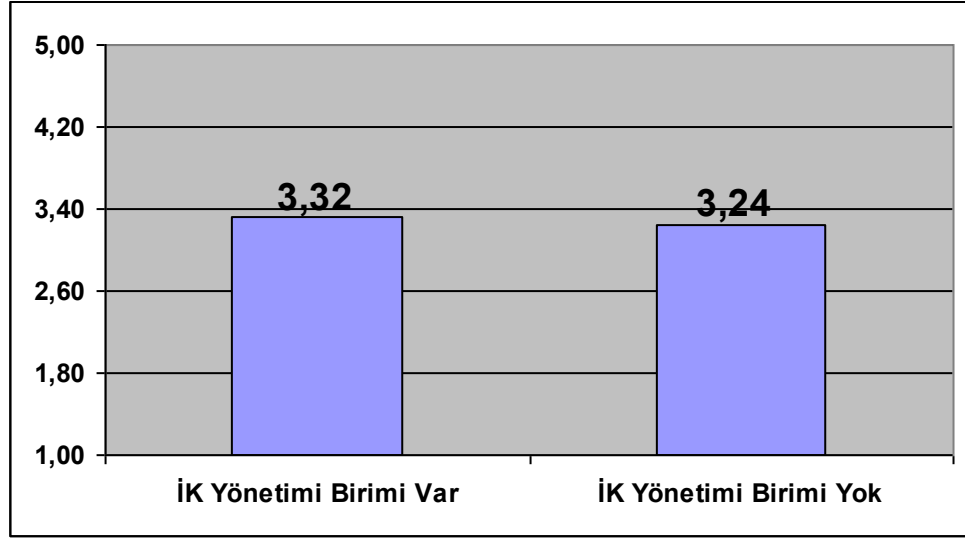
Performans Değerlendirme Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Faktör	İK Yönetim Birimi	N	\bar{X}	S	t	p
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Var	91	3,32	0,629	.551	.583
	Yok	51	3,24	0,840		
	Toplam	142				

*p<.05

Çizelge-22’den de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin performans değerlendirme boyutuna ilişkin puanlarının, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, insan kaynakları yönetim birimi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>.05). Bu bulgu ise eğitim kurumlarında performans değerlendirme uygulamalarının ve uygulamaların öğretmen performansına

etkisine ilişkin algının, insan kaynakları yönetim biriminin olup olmasına göre fark yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil-7

İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Mevcut Performans Değerlendirme Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması

Şekil-7'deki bulgular yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak yorumlandığında; öğretmenlerin performans değerlendirme boyutunda yer alan maddelere ilişkin verdikleri cevapların, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda $\bar{X}=3,32$ 'lik, olmayan okullarda ise $\bar{X}=3,24$ 'lik ortalamayla “kararsızım” seçeneğine karşılık gelmesine rağmen, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmen algılarının % 45 oranla performans değerlendirmenin öğretmen performansını olumlu etkilediği yönünde olduğu görülmüştür.

5.9. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyona Yönelik Uygulamaların Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt amacı, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin, motivasyon boyutuna ilişkin algılarının öğretmen performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı

gerçekleştirmek üzere insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan frekans ve yüzdeler Çizelge-23 ve Çizelge-24’de verilmiştir.

Çizelge-23

**İK Yönetim Birimi Olan Okullarda Motivasyon Boyutunun
Frekans ve Yüzde Dağılımı**

MOTİVASYON	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	16	17,6
Katılıyorum	45	49,5
Kararsızım	25	27,5
Katılmıyorum	5	5,5
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	91	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda motivasyona yönelik uygulamalara ilişkin 16 kişi % 17,6 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 45 kişi % 49,5 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 91 öğretmenden 61’nin algısı %67,1 oranla motivasyona yönelik uygulamaların doğru yapılıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 25’i ise %27,5 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Çizelge-24

**İK Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Motivasyon Uygulamaları Faktörünün
Frekans ve Yüzde Dağılımı**

MOTİVASYON UYGULAMALARI	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	9	17,7
Katılıyorum	27	52,9
Kararsızım	11	21,6
Katılmıyorum	4	7,8
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	51	100

İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda motivasyona yönelik uygulamalara ilişkin 9 kişi % 17,7 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 27 kişi % 52,9 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan 51 öğretmenden 36’sının algısı %70,6 oranla motivasyona yönelik uygulamaların doğru yapılıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir. Öğretmenlerin 11’i ise %21,6 oranla uygulamalar konusunda kararsız kalmıştır.

Sonuç olarak öğretmenlerin algısı, okullarında insan kaynakları yönetim birimi olsun ya da olmasın insan kaynakları uygulamalarından motivasyona yönelik uygulamaların öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündedir.

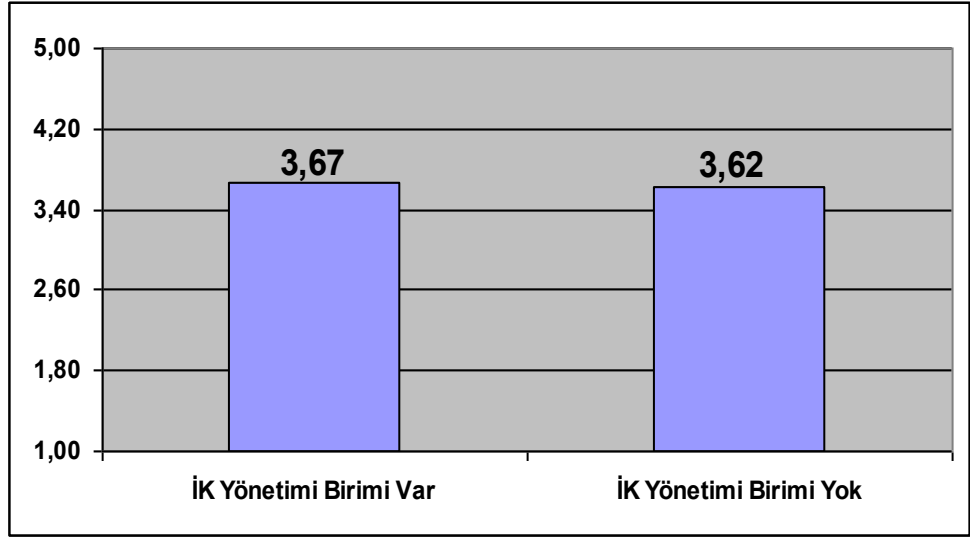
Çizelge-25

Motivasyon Uygulamaları Boyutunun İK Yönetim Birimi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Faktör	İK Yönetim Birimi	N	\bar{X}	S	t	p
MOTİVASYON	Var	91	3,67	0,568	.454	.651
	Yok	51	3,62	0,641		
	Toplam	142				

*p<.05

Çizelge-25’den de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin motivasyon uygulamaları boyutuna ilişkin puanlarının, insan kaynakları yönetim birimi olan ile olmayan okullar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, insan kaynakları yönetim birimi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu bulgu ise eğitim kurumlarında motivasyona yönelik uygulamaların ve uygulamaların öğretmen performansına etkisine ilişkin algının, insan kaynakları yönetim biriminin olup olmamasına göre fark yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil-8

İK Yönetim Birimi Olan ve Olmayan Okullarda Motivasyon Uygulamalarının Varlığı ve Öğretmen Performansına Etkisinin Algılanışı Hakkında Alınan Cevapların Ortalaması

Şekil-7'deki bulgular yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak yorumlandığında; öğretmenlerin motivasyon uygulamaları boyutunda verdikleri cevaplar, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda $\bar{X} = 3,67$ 'lik, olmayan okullarda ise $\bar{X} = 3,62$ 'lik ortalamayla "katılıyorum" seçeneğine karşılık gelmiştir. Bu sonuç ise, insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin, motivasyona yönelik uygulamaların öğretmen performansını olumlu etkilediği yönündeki algılarının aynı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.10. Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt amacı; öğretmenler cinsiyet, yaş grubu, branş, mesleki deneyim, en son mezun olunan okul ve mezuniyet sonrası eğitim durumuna göre gruplandırıldığında, insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulguları aşağıdaki biçimde belirtmek ve açıklamak olanaklıdır.

5.10.1. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları

Dokuzuncu alt amaç kapsamında insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin, insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin algıları aritmetik ortalama; bu algılarda cinsiyete göre bir fark olup olmadığı ise t testi ile hesaplanmıştır. Bu hesaplamalarla ilgili bulgular Çizelge-26 ve Çizelge-27’de verilmiştir.

Çizelge-26

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile t-testi Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİRİMİ OLAN OKULLARDA	CİNSİYET					
	Kadın N=74		Erkek N=17		t	P
	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	3,44	0,45	3,39	0,59	.306	.763
İNSAN KAYNAGINI BULMA SECME VE YERLESTİRME	3,73	0,64	3,76	0,77	-.194	.848
KARIYER PLANLAMA	3,31	0,72	3,41	0,79	-.506	.618
EGITIM VE GELİSTİRME	3,61	0,56	3,68	0,88	-.326	.748
DISIPLIN UYGULAMALARI	3,32	0,75	3,03	0,94	1.178	.252
UCRET YONETIMI VE ODULENDİRME	3,09	0,65	3,27	0,66	-.989	.332
PERFORMANS DEGERLENDİRME	3,30	0,58	3,38	0,82	-.387	.703
MOTIVASYON UYGULAMALARI	3,67	0,56	3,69	0,63	-.130	.898

*p<.05

Yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak Çizelge-26’daki bulgular cinsiyet değişkenine göre yorumlandığında; insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin “insan kaynakları planlaması”, insan kaynağı bulma seçme ve yerleştirme”, “eğitim ve geliştirme” ve “motivasyon uygulamaları” boyutlarını yansıtan ifadelerle genel olarak “katılıyorum”; “disiplin uygulamaları”, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” ve “performans değerlendirme” boyutlarını yansıtan ifadelerle “kararsızım”; “kariyer planlama” boyutuna ilişkin kadın öğretmenlerin “kararsızım”, erkek öğretmenlerin ise “katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

Bu bulgular ışığında gerek kadın ve gerekse erkek öğretmenlerin algılarının, insan kaynakları uygulamalarından “insan kaynakları planlamasının”, insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirmenin”, “eğitim ve geliştirmenin” ve “motivasyon uygulamalarının” doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönünde; “disiplin uygulamaları”, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” ve “performans değerlendirme” uygulamaları konusunda ise kararsız olduklarını söyleyebiliriz. Bununla birlikte “kariyer planlama” uygulamalarının erkek öğretmenlerin algılarına göre öğretmen performansını olumlu etkilediğini, kadın öğretmenlerin ise uygulamalar konusunda algılarında kararsız olduklarını görmekteyiz.

Çizelge-26'daki “p” değerlerinden de görüldüğü gibi; insan kaynakları boyutları ile ilgili olarak kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgu ise insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda cinsiyet faktörünün, insan kaynakları uygulamalarında öğretmen performansı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Çizelge-27

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile t-testi Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİRİMİ OLMAYAN OKULLARDA	CİNSİYET					
	Kadın N=46		Erkek N=5		t	P
	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	3,43	0,54	3,92	0,50	-2.072	.092
İNSAN KAYNAGINI BULMA SECME VE YERLESTIRME	3,50	0,75	4,09	0,88	-1.480	.217
KARİYER PLANLAMA	3,27	0,72	3,90	0,68	-1.963	.106
EGITIM VE GELISTIRME	3,38	0,60	3,94	0,44	-2.601	.042*
DISIPLIN UYGULAMALARI	3,36	0,64	3,80	0,67	-1.404	.221
UCRET YONETIMI VE ODULLENDIRME	2,92	0,70	3,34	0,88	-1.051	.340
PERFORMANS DEGERLENDIRME	3,17	0,84	3,91	0,43	-3.194	.013*
MOTIVASYON UYGULAMALARI	3,56	0,63	4,17	0,51	-2.449	.054

*p<.05

Yalnızca aritmetik ortalamalara bakılarak Çizelge-27'deki bulgular cinsiyet değişkenine göre yorumlandığında; insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin “insan kaynakları planlaması”, insan kaynağı bulma seçme ve yerleştirme”, “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları” ve “motivasyon uygulamaları” boyutlarını yansıtan ifadelerle genel olarak “katılıyorum”; “ücret yönetimi ve ödüllendirme” boyutunu yansıtan ifadelerle “kararsızım”; kadın öğretmenlerin “kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” boyutlarını yansıtan ifadelerle “kararsızım”, erkek öğretmenlerin ise “katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

Bu bulgular ışığında gerek kadın ve gerekse erkek öğretmenlerin algılarının, insan kaynakları uygulamalarından “insan kaynakları planlamasının”, insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirmenin”, “eğitim ve geliştirmenin” “disiplin uygulamalarının” ve “motivasyon uygulamalarının” doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği yönünde; “ücret yönetimi ve ödüllendirmenin” uygulamaları konusunda ise kararsız olduklarını söyleyebiliriz. Bununla birlikte “kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” uygulamalarının erkek öğretmenlerin algılarına göre öğretmen performansını etkilediği, kadın öğretmenlerin ise uygulamalar konusunda kararsız olduklarını görmekteyiz.

Çizelge-27'deki “p” değerlerinden de görüldüğü gibi; “insan kaynakları planlaması”, “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme”, “kariyer planlama”, “disiplin uygulamaları”, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” ve “motivasyon uygulamaları” boyutlarıyla ilgili olarak kadın ve erkek algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık bulunamamasına karşın; “eğitim ve geliştirme” ile “performans değerlendirme” boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre “eğitim ve geliştirme” ile “performans değerlendirme” boyutlarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı erkek öğretmenlerdir. Bu farklılık ise, insan kaynakları uygulamalarından “eğitim ve geliştirmenin” ve “performans değerlendirmenin” öğretmen performansına etkisine ilişkin erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlere göre daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.10.2. Yaş Grubuna Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları

Dokuzuncu alt amaç kapsamında insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre, insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin algılarına ait bulgular Çizelge 28 ve Çizelge 29’da verilmiştir.

Çizelge-28

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İK YÖNETİM BİRİMİ BOYUTLARI	YAŞ GRUBU									
	21-25 N= 3		26-30 N=22		31-35 N=26		36-40 N=9		41 ve üzeri N=31	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
İnsan Kaynakları Planlaması	4,07	0,416	3,38	0,538	3,33	0,459	3,64	0,445	3,41	0,429
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	4,14	0,378	3,81	0,55	3,77	0,634	3,90	0,429	3,55	0,798
Kariyer Planlama	4,00	0,625	3,22	0,601	3,20	0,843	3,28	0,693	3,45	0,717
Eğitim ve Geliştirme	4,07	0,404	3,69	0,633	3,55	0,701	3,61	0,470	3,60	0,623
Disiplin Uygulamaları	3,83	0,289	3,32	0,733	3,44	0,516	3,50	0,612	2,95	0,995
Ücret Yönetimi Ve Ödüllendirme	3,48	0,330	3,16	0,687	3,10	0,612	3,11	0,473	3,10	0,738
Performans Değerlendirme	3,79	0,089	3,26	0,580	3,31	0,564	3,38	0,565	3,31	0,758
Motivasyon Uygulamaları	4,23	0,335	3,62	0,572	3,64	0,642	3,78	0,395	3,65	0,555

Çizelge 28’deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan 21-25 yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “kariyer planlama”, “disiplin uygulamaları”, “performans değerlendirme” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise olumsuz etkilediğini; 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “motivasyon uygulamaları”, “insan kaynakları

planlaması”, “disiplin uygulamaları”, “performans değerlendirme”, “kariyer planlama” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise olumsuz etkilediğini; 31-35 yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “insan kaynakları planlaması”, “performans değerlendirme”, “kariyer planlama” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise olumsuz etkilediğini; 36-40 yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “insan kaynakları planlaması”, “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “performans değerlendirme”, “kariyer planlama” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise olumsuz etkilediğini; 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “motivasyon uygulamaları” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme”, “kariyer planlama”, “insan kaynakları planlaması”, “performans değerlendirme”, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “disiplin uygulamalarının” ise olumsuz etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan tüm yaş grubundaki öğretmenlerin algılarına göre; insan kaynakları uygulamalarından en fazla “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin”, “eğitim ve geliştirmenin” ve “motivasyon uygulamalarının” öğretmen performansını olumlu etkilediği, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Çizelge -29

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İK YÖNETİM BİRİMİ BOYUTLARI	YAŞ GRUBU									
	21-25 N= 2		26-30 N=10		31-35 N=15		36-40 N=7		41 ve üzeri N=17	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
İnsan Kaynakları Planlaması	3,50	0,141	3,26	0,508	3,55	0,648	3,57	0,39	3,49	0,596
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	3,64	0,505	3,53	0,857	3,50	0,704	3,71	0,837	3,56	0,852
Kariyer Planlama	3,25	1,061	3,10	0,692	3,27	0,744	3,34	0,660	3,52	0,801
Eğitim ve Geliştirme	3,75	0,495	3,45	0,647	3,35	0,545	3,40	0,532	3,48	0,703
Disiplin Uygulamaları	3,25	1,061	3,20	0,823	3,40	0,507	3,29	0,393	3,59	0,712
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	3,36	0,505	2,97	0,624	2,85	0,725	2,55	0,373	3,17	0,853
Performans Değerlendirme	4,00	0,000	2,99	1,192	3,17	0,750	3,25	0,673	3,37	0,785
Motivasyon Uygulamaları	3,23	1,088	3,56	0,768	3,50	0,617	3,82	0,434	3,72	0,640

Çizelge 29'daki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan 21-25 yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “performans değerlendirme” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “insan kaynakları planlaması”, “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme”, “ücret yönetimi ve ödüllendirme”, “disiplin uygulamaları”, “kariyer planlama” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “motivasyon uygulamalarının” ise olumsuz etkilediğini; 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “disiplin uygulamaları”, fazla “performans değerlendirme” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise olumsuz etkilediğini; 31-35 yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “insan kaynakları planlaması”, “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “disiplin uygulamaları”, “eğitim ve geliştirme”, “kariyer planlama”, “performans değerlendirme” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise olumsuz etkilediğini; 36-40 yaş

grubundaki öğretmenlerin, en fazla “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “insan kaynakları planlaması”, “eğitim ve geliştirme”, “kariyer planlama”, “performans değerlendirme”, “disiplin” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise olumsuz etkilediğini; 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin, en fazla “motivasyon uygulamaları” ve “disiplin uygulamalarının” daha sonra “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme”, “kariyer planlama”, “insan kaynakları planlaması”, “eğitim ve geliştirme”, “performans değerlendirme” uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediğini “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise olumsuz etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan 21-25 yaş grubundaki öğretmenler dışında diğer yaş grubundaki öğretmenlerin algılarına göre, insan kaynakları uygulamalarından en fazla “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin” ve “motivasyon uygulamalarının” öğretmen performansını olumlu etkilediği, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür. Buna karşın 21-25 yaş grubundaki öğretmenlerin algıları en fazla “performans değerlendirme” uygulamalarının performanslarını olumlu etkilediği, “motivasyon uygulamalarının” ise öğretmen performansını olumsuz etkilediği yönündedir. Yaş gruplarına göre insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Çizelge-30 ve Çizelge-31’de verilmiştir.

Çizelge-30

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Yaş Grubuna Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	1,945	4	0,486	2,225	,073
	Gruplar İçi	18,792	86	0,219		
	Toplam	20,737	90			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	1,955	4	0,489	1,129	,348
	Gruplar İçi	37,237	86	0,433		
	Toplam	39,192	90			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	2,513	4	0,628	1,190	,321
	Gruplar İçi	45,421	86	0,528		
	Toplam	47,934	90			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	0,826	4	0,206	0,515	,725
	Gruplar İçi	34,456	86	0,401		
	Toplam	35,282	90			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	5,390	4	1,348	2,282	,067
	Gruplar İçi	50,780	86	0,590		
	Toplam	56,170	90			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	0,427	4	0,107	0,244	,912
	Gruplar İçi	37,632	86	0,438		
	Toplam	38,059	90			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	0,804	4	0,201	0,496	,738
	Gruplar İçi	34,824	86	0,405		
	Toplam	35,628	90			
Motivasyon Uygulamaları	Gruplar Arası	1,143	4	0,286	0,882	,478
	Gruplar İçi	27,878	86	0,324		
	Toplam	29,021	90			

*p<.05

Çizelge-30'daki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olan okullardaki öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda, insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge-31

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Yaş Grubuna Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	0,612	4	0,153	0,475	,754
	Gruplar İçi	14,825	46	0,322		
	Toplam	15,437	50			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	0,253	4	0,063	0,098	,982
	Gruplar İçi	29,618	46	0,644		
	Toplam	29,871	50			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	1,230	4	0,307	0,543	,705
	Gruplar İçi	26,051	46	0,566		
	Toplam	27,280	50			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	0,339	4	0,085	0,219	,927
	Gruplar İçi	17,778	46	0,386		
	Toplam	18,116	50			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	1,139	4	0,285	0,659	,624
	Gruplar İçi	19,871	46	0,432		
	Toplam	21,010	50			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	2,413	4	0,603	1,176	,334
	Gruplar İçi	23,599	46	0,513		
	Toplam	26,012	50			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	2,116	4	0,529	0,733	,574
	Gruplar İçi	33,182	46	0,721		
	Toplam	35,298	50			
Motivasyon Uygulamaları	Gruplar Arası	1,020	4	0,255	0,601	,664
	Gruplar İçi	19,511	46	0,424		
	Toplam	20,531	50			

*p<.05

Çizelge-31'deki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullardaki öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda, insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

5.10.3. Branş Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları

Dokuzuncu alt amaç kapsamında insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin branşlarına göre, insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin bulguları Çizelge-32 ve Çizelge-33’de verilmiştir.

Çizelge-32

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BRANŞ GRUPLARI		İnsan Kaynakları Planlaması	İnsan Kaynağını Bulma Seçme Ve Yerleştirme	Kariyer Planlama	Eğitim ve Geliştirme	Disiplin Uyg.	Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Performans Deg.	Motivasyon
Fen Bilimleri	\bar{X}	3,58	3,80	3,56	3,69	3,69	3,41	3,35	3,78
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
	S	0,539	0,724	0,623	0,679	0,594	0,473	0,460	0,620
Matematik	\bar{X}	3,26	3,55	3,00	3,53	3,50	2,88	3,30	3,33
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
	S	0,619	0,324	0,621	0,562	0,289	0,776	0,578	0,515
Sınıf Öğr.	\bar{X}	3,47	3,56	3,39	3,61	2,80	2,86	3,24	3,71
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	S	0,441	0,754	0,806	0,606	1,117	0,725	0,706	0,629
Sosyal Bilimler	\bar{X}	3,30	3,46	3,53	3,55	3,13	3,18	3,29	3,56
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
	S	0,503	0,500	0,387	0,332	0,479	0,410	0,276	0,428
Türkçe	\bar{X}	3,49	3,61	3,46	3,59	3,64	3,47	3,36	3,55
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
	S	0,515	0,637	0,731	0,422	0,476	0,653	0,880	0,569
Yabancı Dil	\bar{X}	3,38	3,99	3,29	3,71	3,39	3,26	3,40	3,71
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
	S	0,437	0,517	0,739	0,612	0,725	0,564	0,497	0,530
Uygulamalı Dersler	\bar{X}	3,36	3,56	3,39	3,58	3,11	2,94	3,26	3,69
	N	9	9	9	9	9	9	9	9
	S	0,615	0,933	0,794	0,959	0,697	0,756	0,995	0,704
Diğer	\bar{X}	3,51	3,63	2,84	3,31	3,21	2,96	3,10	3,69
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
	S	0,445	0,582	0,636	0,620	0,488	0,337	0,482	0,556

Çizelge-32’deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan fen bilimleri öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra

“eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “insan kaynakları planlaması”, “kariyer planlama” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “performans değerlendirme” uygulamalarının; Matematik öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “disiplin uygulamaları”, “motivasyon uygulamaları”, “performans değerlendirme”, “insan kaynakları planlaması” ve “kariyer planlama” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Sınıf öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “kariyer planlama”, “performans değerlendirme” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “disiplin uygulamalarının”; Sosyal bilimler öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “kariyer planlama”, “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “performans değerlendirme” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “disiplin uygulamalarının”; Türkçe öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “disiplin uygulamaları” ve “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “motivasyon uygulamaları”, “insan kaynakları planlaması”, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” ve “kariyer planlama” en olumsuz ise “performans değerlendirme” uygulamalarının; Yabancı dil öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “motivasyon uygulamaları”, “performans değerlendirme”, “disiplin uygulamaları”, “insan kaynakları planlaması” ve “kariyer planlama” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Uygulamalı ders öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme”, “kariyer planlama”, “insan kaynakları planlaması”, “performans değerlendirme” ve “disiplin uygulamaları” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Diğer branşlardan olan öğretmenlerin ise öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “insan kaynakları planlaması”, “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “performans değerlendirme” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “kariyer planlama” uygulamalarının etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan branş öğretmenlerinin algılarına göre; insan kaynakları uygulamalarından en fazla “eğitim ve geliştirmenin”, “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin” ve “motivasyon uygulamalarının” öğretmen performansını olumlu etkilediği, “ücret yönetimi ve ödüllendirmenin” öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Çizelge-33

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BRANŞ GRUPLARI		İnsan Kaynakları Planlaması	İnsan Kaynağını Bulma Seçme Ve Yerleştirme	Kariyer Planlama	Eğitim ve Geliştirme	Disiplin Uyg.	Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Performans Deg.	Motivasyon Uyg.
Fen Bilimleri	\bar{X}	3,20	3,29	3,75	3,80	3,50	3,29	3,69	3,65
	N	2	2	2	2	2	2	2	2
	S	0,283	0,202	0,177	0,000	0,000	0,202	0,109	0,163
Matematik	\bar{X}	3,67	4,05	3,75	3,90	3,67	3,43	3,77	3,97
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
	S	0,231	0,082	0,250	0,265	0,289	0,378	0,335	0,222
Sınıf Öğr.	\bar{X}	3,48	3,75	3,52	3,51	3,50	3,05	3,43	3,77
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
	S	0,512	0,727	0,806	0,728	0,845	1,001	0,714	0,570
Türkçe	\bar{X}	3,53	3,67	3,46	3,63	3,50	2,71	3,46	3,74
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
	S	0,677	1,177	1,014	0,948	0,632	0,711	1,191	0,740
Yabancı Dil	\bar{X}	3,32	3,35	2,94	3,18	3,18	2,81	2,81	3,32
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
	S	0,554	0,709	0,642	0,456	0,628	0,635	0,809	0,673
Uygulamalı Dersler	\bar{X}	3,83	3,74	3,90	3,72	3,50	2,98	3,60	4,06
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
	S	0,497	0,845	0,383	0,354	0,707	0,742	0,587	0,331
Diğer	\bar{X}	3,40	3,29	3,21	3,10	3,67	3,00	3,54	3,56
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
	S	0,529	0,623	0,191	0,300	0,289	0,515	0,335	0,291

Çizelge-33’deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan fen bilimleri öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “eğitim ve geliştirme” ve “kariyer planlama” daha sonra “performans değerlendirme”, “motivasyon uygulamaları”, “disiplin uygulamaları”, “insan kaynağı

bulma, seçme ve yerleştirme” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “insan kaynakları planlaması” uygulamalarının; Matematik öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “performans değerlendirme”, “kariyer planlama”, “disiplin uygulamaları” ve “insan kaynakları planlaması” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Sınıf öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “kariyer planlama”, “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “insan kaynakları planlaması” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Türkçe öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “disiplin uygulamaları”, “kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Yabancı dil öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “insan kaynakları planlaması”, “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Uygulamalı ders öğretmenlerinin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “kariyer planlama” daha sonra “insan kaynakları planlaması”, “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme”, “eğitim ve geliştirme”, “performans değerlendirme” ve “disiplin uygulamaları” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Diğer branşlardan olan öğretmenlerin ise öğretmen performansını en olumlu “disiplin uygulamaları” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “performans değerlendirme”, “insan kaynakları planlaması”, “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme”, “kariyer planlama” ve “eğitim ve geliştirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan branş öğretmenlerinin algılarına göre, insan kaynakları uygulamalarından en fazla “motivasyonun” ve “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin” öğretmen performansını olumlu etkilediği, “ücret yönetimi ve ödüllendirmenin” ise öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür. Branşlara göre insan kaynakları yönetim

birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Çizelge 34 ve Çizelge 35’de verilmiştir.

Çizelge-34

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	0,996	8	0,125	0,517	,840
	Gruplar İçi	19,741	82	0,241		
	Toplam	20,737	90			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	4,696	8	0,587	1,395	,211
	Gruplar İçi	34,496	82	0,421		
	Toplam	39,192	90			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	4,677	8	0,585	1,108	,366
	Gruplar İçi	43,256	82	0,528		
	Toplam	47,934	90			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	2,004	8	0,250	0,617	,761
	Gruplar İçi	33,278	82	0,406		
	Toplam	35,282	90			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	7,961	8	0,995	1,693	,113
	Gruplar İçi	48,209	82	0,588		
	Toplam	56,170	90			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	6,006	8	0,751	1,921	,068
	Gruplar İçi	32,053	82	0,391		
	Toplam	38,059	90			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	1,821	8	0,228	0,552	,814
	Gruplar İçi	33,807	82	0,412		
	Toplam	35,628	90			
Motivasyon uygulamaları	Gruplar Arası	1,321	8	0,165	0,489	,861
	Gruplar İçi	27,700	82	0,338		
	Toplam	29,021	90			

*p<.05

Çizelge-34’deki “p” değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olan okullardaki öğretmenlerin branş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda,

insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge-35

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	2,876	7	0,411	1,406	,228
	Gruplar İçi	12,561	43	0,292		
	Toplam	15,437	50			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	4,284	7	0,612	1,028	,426
	Gruplar İçi	25,588	43	0,595		
	Toplam	29,871	50			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	7,980	7	1,140	2,540	,028*
	Gruplar İçi	19,300	43	0,449		
	Toplam	27,280	50			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	4,607	7	0,658	2,095	,065
	Gruplar İçi	13,509	43	0,314		
	Toplam	18,116	50			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	2,904	7	0,415	0,985	,455
	Gruplar İçi	18,106	43	0,421		
	Toplam	21,010	50			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	4,390	7	0,627	1,247	,299
	Gruplar İçi	21,622	43	0,503		
	Toplam	26,012	50			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	8,694	7	1,242	2,007	,076
	Gruplar İçi	26,605	43	0,619		
	Toplam	35,298	50			
Motivasyon uygulamaları	Gruplar Arası	5,166	7	0,738	2,066	,068
	Gruplar İçi	15,364	43	0,357		
	Toplam	20,531	50			

*p<.05

Çizelge-35'deki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullardaki öğretmenlerin branş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda, insan kaynakları uygulamalarında kariyer planlama boyutuna ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan.05 düzeyinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları Çizelge-36'da verilmiştir.

Çizelge-36

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda Branş Değişkenine Göre Kariyer Planlama Boyutuna İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları

	(I) BRANŞ	(J) BRANŞ	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
KARİYER VE PLANLAMA	FEN BİLİMLERİ	MATEMATİK	0,000	0,612	1,00
		SINIF ÖĞRETMENLİĞİ	0,234	0,530	,66
		TÜRKÇE	0,292	0,547	,60
		YABANCI DİL	0,813	0,495	,11
		UYGULAMALI DERSLER	-0,146	0,547	,79
		DiĞER	0,542	0,612	,38
		MATEMATİK	FEN BİLİMLERİ	0,000	0,612
	SINIF ÖĞRETMENLİĞİ		0,234	0,454	,61
	TÜRKÇE		0,292	0,474	,54
	YABANCI DİL		0,813	0,412	,06
	UYGULAMALI DERSLER		-0,146	0,474	,76
	DiĞER		0,542	0,547	,33
	SINIF ÖĞRETMENLİĞİ		FEN BİLİMLERİ	-0,234	0,530
		MATEMATİK	-0,234	0,454	,61
		TÜRKÇE	0,057	0,362	,87
		YABANCI DİL	0,578(*)	0,277	,04
		UYGULAMALI DERSLER	-0,380	0,362	,30
		DiĞER	0,307	0,454	,50
		TÜRKÇE	FEN BİLİMLERİ	-0,292	0,547
	MATEMATİK		-0,292	0,474	,54
	SINIF ÖĞRETMENLİĞİ		-0,057	0,362	,87
	YABANCI DİL		0,521	0,309	,10
	UYGULAMALI DERSLER		-0,438	0,387	,26
	DiĞER		0,250	0,474	,60

Çizelge-36 Devamı

	(I) BRANŞ	(J) BRANŞ	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
KARİYER VE PLANLAMA	YABANCI DİL	FEN BİLİMLERİ	-0,813	0,495	0,11
		MATEMATİK	-0,813	0,412	0,06
		SINIF ÖĞRETMENLİĞİ	-0,578(*)	0,277	0,04
		TÜRKÇE	-0,521	0,309	0,1
		UYGULAMALI DERSLER	-0,958(*)	0,309	0
		DİĞER	-0,271	0,412	0,51
	UYGULAMALI DERSLER	FEN BİLİMLERİ	0,146	0,547	0,79
		MATEMATİK	0,146	0,474	0,76
		SINIF ÖĞRETMENLİĞİ	0,38	0,362	0,3
		TÜRKÇE	0,438	0,387	0,26
		YABANCI DİL	0,958(*)	0,309	0
		DİĞER	0,688	0,474	0,15
	DİĞER	FEN BİLİMLERİ	-0,542	0,612	0,38
		MATEMATİK	-0,542	0,547	0,33
		SINIF ÖĞRETMENLİĞİ	-0,307	0,454	0,5
		TÜRKÇE	-0,25	0,474	0,6
		YABANCI DİL	0,271	0,412	0,51
		UYGULAMALI DERSLER	-0,688	0,474	0,15

Çizelge-36'daki değerlerden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin branşa göre gruplar arasındaki farklılığın, "kariyer planlama" boyutunda yabancı dil ve sınıf öğretmeni gruplarından kaynaklı olduğu anlaşılmıştır.

Bu sonuç, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yabancı dil öğretmenlerine göre kariyer planlama uygulamalarının öğretmen performansı üzerindeki etkisinin daha olumlu olduğu; yabancı dil öğretmenlerinin ise sınıf ve uygulamalı ders öğretmenlerine göre kariyer planlama uygulamalarının öğretmen performansı üzerindeki etkisinin daha olumsuz olduğu görüşünde olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

5.10.4. Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları

Dokuzuncu alt amaç kapsamında insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre, insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin bulguları Çizelge-37 ve Çizelge-38’de verilmiştir.

Çizelge-37

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İK YÖNETİM BİRİMİ BOYUTLARI	MESLEKİ DENEYİM											
	5 yıl ve daha fazla N= 18		6-10 yıl N=30		11-15 yıl N=8		16-20 yıl N=9		21-25 yıl N=2		26 ve daha fazla N=24	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
İnsan Kaynakları Planlaması	3,53	0,578	3,43	0,446	3,43	0,550	3,07	0,500	3,90	0,141	3,43	0,381
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	3,88	0,580	3,83	0,474	3,88	0,852	3,46	0,650	3,93	0,505	3,54	0,829
Kariyer Planlama	3,41	0,720	3,30	0,721	3,16	0,855	3,04	0,573	3,88	0,707	3,41	0,778
Eğitim ve Geliştirme	3,64	0,658	3,71	0,533	3,66	0,947	3,24	0,541	4,10	0,849	3,59	0,602
Disiplin Uygulamaları	3,61	0,608	3,32	0,650	3,56	0,496	2,94	0,682	3,50	0,000	2,94	1,056
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	3,13	0,707	3,19	0,538	3,30	0,754	2,71	0,474	3,57	0,404	3,11	0,750
Performans Değerlendirme	3,39	0,630	3,33	0,412	3,46	0,857	2,92	0,499	4,15	0,435	3,28	0,767
Motivasyon uygulamaları	3,70	0,703	3,73	0,514	3,65	0,672	3,47	0,281	4,04	0,598	3,63	0,590

Çizelge-37’deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda 5 yıl ve daha fazla mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “insan kaynakları planlaması”,

“kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; 6-10 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “disiplin uygulamaları”, “performans değerlendirme” ve “kariyer planlama” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; 11-15 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “performans değerlendirme”, “insan kaynakları planlaması” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “kariyer planlama” uygulamalarının; 16-20 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “disiplin uygulamaları”, “performans değerlendirme” ve “kariyer planlama” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; 21-25 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “performans değerlendirme” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “motivasyon uygulamaları”, “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “kariyer planlaması” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “disiplin uygulamalarının; 26 ve daha fazla yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “kariyer planlaması”, “performans değerlendirme” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “disiplin uygulamalarının etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan mesleki deneyim grubundaki tüm öğretmenlerin genel algılarına göre; insan kaynakları uygulamalarından en fazla “motivasyon uygulamalarının” ve “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin” öğretmen performansını olumlu etkilediği, “ücret yönetimi ve ödüllendirmenin” ise öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Çizelge-38

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İK YÖNETİM BİRİMİ BOYUTLARI	MESLEKİ DENEYİM											
	5 yıl ve daha fazla N=13		6-10 yıl N=7		11-15 yıl N=13		16-20 yıl N=6		21-25 yıl N=4		26 ve daha fazla N=8	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
İnsan Kaynakları Planlaması	3,43	0,547	3,57	0,269	3,35	0,633	3,53	0,561	3,65	0,300	3,53	0,785
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	3,59	0,789	3,49	0,633	3,51	0,716	3,45	0,932	3,29	1,050	3,88	0,841
Kariyer Planlama	3,16	0,868	3,27	0,627	3,28	0,500	3,46	0,757	3,34	1,096	3,63	0,861
Eğitim ve Geliştirme	3,44	0,629	3,57	0,364	3,21	0,421	3,48	0,705	3,5	0,949	3,61	0,772
Disiplin Uygulamaları	3,38	0,712	3,07	0,787	3,54	0,320	3,17	0,516	3,38	0,250	3,69	0,961
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	3,00	0,625	2,71	0,595	2,92	0,692	2,83	0,490	3,25	0,950	3,11	1,101
Performans Değerlendirme	3,13	1,078	3,10	0,848	3,25	0,629	3,42	0,749	3,40	1,098	3,33	0,862
Motivasyon uygulamaları	3,64	0,700	3,52	0,646	3,51	0,586	3,56	0,748	3,73	0,358	3,86	0,764

Çizelge-38'deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda 5 yıl ve daha fazla mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “disiplin uygulamaları”, “kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; 6-10 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynakları planlaması” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “motivasyon uygulamaları”, “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme”, “kariyer planlama”, “performans değerlendirme” ve “disiplin uygulamaları” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; 11-15 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “disiplin uygulamaları” ve “insan

kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “motivasyon uygulamaları”, “insan kaynakları planlaması”, “performans değerlendirme”, “kariyer planlama” ve “eğitim ve geliştirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; 16-20 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynakları planlaması” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “kariyer planlama”, “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme”, “performans değerlendirme” ve “disiplin uygulamaları” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; 21-25 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynakları planlaması” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “performans değerlendirme”, “disiplin uygulamaları”, “kariyer planlama” ve “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; 26 ve daha fazla yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “disiplin uygulamaları”, “kariyer planlaması”, “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda görev yapan mesleki deneyim grubundaki tüm öğretmenlerin genel algılarına göre, insan kaynakları uygulamalarından en fazla “motivasyon uygulamalarının” öğretmen performansını olumlu etkilediği, “ücret yönetimi ve ödüllendirmenin” ise öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Mesleki deneyime göre insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Çizelge-39 ve Çizelge-40’da verilmiştir.

Çizelge-39

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	1,822	5	0,364	1,637	,159
	Gruplar İçi	18,915	85	0,223		
	Toplam	20,737	90			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	2,454	5	0,491	1,135	,348
	Gruplar İçi	36,739	85	0,432		
	Toplam	39,192	90			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	1,883	5	0,377	0,695	,629
	Gruplar İçi	46,051	85	0,542		
	Toplam	47,934	90			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	1,999	5	0,400	1,021	,410
	Gruplar İçi	33,282	85	0,392		
	Toplam	35,282	90			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	6,554	5	1,311	2,245	,057
	Gruplar İçi	49,617	85	0,584		
	Toplam	56,170	90			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	2,304	5	0,461	1,096	,369
	Gruplar İçi	35,755	85	0,421		
	Toplam	38,059	90			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	3,118	5	0,624	1,630	,161
	Gruplar İçi	32,511	85	0,382		
	Toplam	35,628	90			
Motivasyon uygulamaları	Gruplar Arası	0,785	5	0,157	0,473	,796
	Gruplar İçi	28,236	85	0,332		
	Toplam	29,021	90			

*p<.05

Çizelge-39'daki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olan okullardaki öğretmenlerin mesleki deneyim değişkenine göre yapılan varyans analizi

sonucunda, insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge-40

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	0,444	5	0,089	0,267	,929
	Gruplar İçi	14,993	45	0,333		
	Toplam	15,437	50			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	1,252	5	0,250	0,394	,851
	Gruplar İçi	28,619	45	0,636		
	Toplam	29,871	50			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	1,217	5	0,243	0,420	,832
	Gruplar İçi	26,063	45	0,579		
	Toplam	27,280	50			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	1,085	5	0,217	0,573	,720
	Gruplar İçi	17,031	45	0,378		
	Toplam	18,116	50			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	1,998	5	0,400	0,946	,461
	Gruplar İçi	19,012	45	0,422		
	Toplam	21,010	50			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	1,067	5	0,213	0,385	,857
	Gruplar İçi	24,945	45	0,554		
	Toplam	26,012	50			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	0,667	5	0,133	0,173	,971
	Gruplar İçi	34,631	45	0,770		
	Toplam	35,298	50			
Motivasyon uygulamaları	Gruplar Arası	0,753	5	0,151	0,343	,884
	Gruplar İçi	19,778	45	0,440		
	Toplam	20,531	50			

*p<.05

Çizelge-40'daki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullardaki öğretmenlerin mesleki deneyim değişkenine göre yapılan varyans

analizi sonucunda, insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

5.10.5. En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları

Dokuzuncu alt amaç kapsamında insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin en son mezun olunan okula göre, insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin bulguları Çizelge-41 ve Çizelge-42’de verilmiştir.

Çizelge-41

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İK YÖNETİM BİRİMİ BOYUTLARI	EN SON MEZUN OLUNAN OKUL											
	Eğitim Fak. N= 38		Fen Ed. Fak. N=16		Eğitim Ens. N=8		Yüksekokul N=11		Lisans Tamamlama N=13		Diğer N=5	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
İnsan Kaynakları Planlaması	3,47	0,519	3,46	0,510	3,30	0,400	3,35	0,515	3,35	0,441	3,52	0,303
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	3,75	0,586	3,73	0,615	3,55	1,017	3,81	0,786	3,71	0,642	3,80	0,726
Kariyer Planlama	3,32	0,690	3,34	0,655	3,05	0,735	3,11	0,899	3,73	0,694	3,20	0,855
Eğitim ve Geliştirme	3,63	0,643	3,58	0,558	3,34	0,814	3,76	0,653	3,78	0,520	3,48	0,676
Disiplin Uygulamaları	3,36	0,636	3,44	0,772	3,06	0,729	3,09	1,114	3,12	1,024	3,10	0,652
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	3,14	0,614	3,21	0,527	2,88	0,802	3,08	0,738	3,12	0,728	3,31	0,842
Performans Değerlendirme	3,32	0,604	3,38	0,446	3,04	0,666	3,28	0,760	3,42	0,819	3,42	0,580
Motivasyon uygulamaları	3,70	0,579	3,67	0,536	3,42	0,731	3,71	0,398	3,82	0,620	3,37	0,520

Çizelge-41’deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi ve eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağı bulma, seçme ve

yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “disiplin uygulamaları”, “kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “motivasyon uygulamaları”, “insan kaynakları planlaması”, “performans değerlendirme”, “kariyer planlama” ve “disiplin uygulamaları” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Lisans tamamlayan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “eğitim ve geliştirme” daha sonra “kariyer planlama”, “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme”, “performans değerlendirme”, “insan kaynakları planlaması” ve “disiplin uygulamaları” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; diğer okullardan mezun olan öğretmenlerin ise öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “insan kaynakları planlaması” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “performans değerlendirme”, “motivasyon uygulamaları”, “kariyer planlama” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “disiplin uygulamalarının” etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan mezun olunan okul grubundaki tüm öğretmenlerin genel algılarına göre, insan kaynakları uygulamalarından en fazla “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin” ve “motivasyon uygulamalarının” öğretmen performansını olumlu etkilediği, “ücret yönetimi ve ödüllendirmenin” ise öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Çizelge-42

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İK YÖNETİM BİRİMİ BOYUTLARI	EN SON MEZUN OLUNAN OKUL											
	Eğitim Fak. N= 21		Fen Ed. Fak. N=16		Eğitim Ens. N=4		Yüksekokul N=4		Lisans Tamamlama N=3		Diğer N=3	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
İnsan Kaynakları Planlaması	3,41	0,595	3,44	0,451	2,90	0,346	3,70	0,258	3,87	0,643	4,20	0,346
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	3,48	0,703	3,46	0,84	3,36	0,845	3,86	0,997	4,19	0,459	3,86	0,892
Kariyer Planlama	3,22	0,581	3,25	0,776	2,91	0,413	4,06	0,389	4,21	0,591	3,21	1,46
Eğitim ve Geliştirme	3,32	0,456	3,44	0,701	3,03	0,492	3,83	0,427	4,07	0,651	3,6	0,9
Disiplin Uygulamaları	3,26	0,645	3,34	0,437	3,25	1,19	3,63	0,629	4,17	0,289	3,83	0,764
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	2,88	0,553	2,99	0,685	2,18	0,426	3,29	0,782	3,95	0,412	2,9	1,445
Performans Değerlendirme	3,05	0,850	3,39	0,834	2,65	0,368	3,50	0,567	4,18	0,311	3,31	1,314
Motivasyon uygulamaları	3,53	0,649	3,55	0,619	3,29	0,632	4,15	0,32	4,18	0,379	3,77	0,933

Çizelge-42'deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda eğitim fakültesi ve fen edebiyat fakültesi mezunu olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “insan kaynakları planlaması”, “eğitim ve geliştirme”, “disiplin uygulamaları”, “kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağını bulma, seçme ve

yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “disiplin uygulamaları”, “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “performans değerlendirme” ve “kariyer planlama” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “kariyer planlama” daha sonra “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme”, “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “performans değerlendirme” ve “disiplin uygulamaları” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Lisans tamamlayan öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “kariyer planlama” ve insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “performans değerlendirme”, “motivasyon uygulamaları”, “disiplin uygulamaları”, “eğitim ve geliştirme” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme” en olumsuz ise “insan kaynakları planlaması” uygulamalarının; diğer okullardan mezun olan öğretmenlerin ise öğretmen performansını en olumlu “insan kaynakları planlaması” ve “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “disiplin uygulamaları”, “motivasyon uygulamaları”, “eğitim ve geliştirme”, “performans değerlendirme” ve “kariyer planlama” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda, olan okullardaki öğretmenlerin genel algılarına benzer şekilde en son mezun olunan okula göre, insan kaynakları uygulamalarından en fazla “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin” ve “motivasyon uygulamalarının” öğretmen performansını olumlu etkilediği, “ücret yönetimi ve ödüllendirmenin” ise öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür. En son mezun olunan okula göre insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Çizelge-43 ve Çizelge-44’de verilmiştir.

Çizelge-43

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	0,418	5	0,084	0,350	,881
	Gruplar İçi	20,319	85	0,239		
	Toplam	20,737	90			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	0,351	5	0,070	0,153	,978
	Gruplar İçi	38,842	85	0,457		
	Toplam	39,192	90			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	3,332	5	0,666	1,270	,284
	Gruplar İçi	44,602	85	0,525		
	Toplam	47,934	90			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	1,308	5	0,262	0,655	,659
	Gruplar İçi	33,973	85	0,400		
	Toplam	35,282	90			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	1,874	5	0,375	0,587	,710
	Gruplar İçi	54,296	85	0,639		
	Toplam	56,170	90			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	0,814	5	0,163	0,372	,867
	Gruplar İçi	37,245	85	0,438		
	Toplam	38,059	90			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	0,886	5	0,177	0,433	,824
	Gruplar İçi	34,743	85	0,409		
	Toplam	35,628	90			
Motivasyon uygulamaları	Gruplar Arası	1,275	5	0,255	0,781	,566
	Gruplar İçi	27,746	85	0,326		
	Toplam	29,021	90			

*p<.05

Çizelge-43'deki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olan okullardaki öğretmenlerin en son mezun oldukları okul değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda, insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge-44

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	3,675	5	0,735	2,812	,027*
	Gruplar İçi	11,762	45	0,261		
	Toplam	15,437	50			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	2,246	5	0,449	0,732	,603
	Gruplar İçi	27,625	45	0,614		
	Toplam	29,871	50			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	5,579	5	1,116	2,314	,059
	Gruplar İçi	21,701	45	0,482		
	Toplam	27,280	50			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	2,843	5	0,569	1,675	,160
	Gruplar İçi	15,273	45	0,339		
	Toplam	18,116	50			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	3,070	5	0,614	1,540	,197
	Gruplar İçi	17,940	45	0,399		
	Toplam	21,010	50			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	5,966	5	1,193	2,678	,033*
	Gruplar İçi	20,046	45	0,445		
	Toplam	26,012	50			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	5,382	5	1,076	1,619	,174
	Gruplar İçi	29,917	45	0,665		
	Toplam	35,298	50			
Motivasyon uygulamaları	Gruplar Arası	2,810	5	0,562	1,427	,233
	Gruplar İçi	17,721	45	0,394		
	Toplam	20,531	50			

*p<.05

Çizelge-44'deki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullardaki öğretmenlerin en son mezun olunan okul değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda, insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan.05 düzeyinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları Çizelge-45'de verilmiştir.

Çizelge-45

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları

	(I) EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL	(J) EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Hata	P
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	EĞİTİM FAKÜLTESİ	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	-,0280	,1697	,870
		EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	,5095	,2789	,074
		YÜKSEK OKUL	-,2905	,2789	,303
		LİSANS TAMAMLAMA	-,4571	,3156	,154
		DİĞER	-,7905(*)	,3156	,016
	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	EĞİTİM FAKÜLTESİ	,0280	,1697	,870
		EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	,5375	,2858	,066
		YÜKSEK OKUL	-,2625	,2858	,363
		LİSANS TAMAMLAMA	-,4292	,3217	,189
		DİĞER	-,7625(*)	,3217	,022
	EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	EĞİTİM FAKÜLTESİ	-,5095	,2789	,074
		FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	-,5375	,2858	,066
		YÜKSEK OKUL	-,8000(*)	,3615	,032
		LİSANS TAMAMLAMA	-,9667(*)	,3905	,017
		DİĞER	-1,3000(*)	,3905	,002
	YÜKSEK OKUL	EĞİTİM FAKÜLTESİ	,2905	,2789	,303
		FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	,2625	,2858	,363
		EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	,8000(*)	,3615	,032
		LİSANS TAMAMLAMA	-,1667	,3905	,672
		DİĞER	-,5000	,3905	,207
	LİSANS TAMAMLAMA	EĞİTİM FAKÜLTESİ	,4571	,3156	,154
		FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	,4292	,3217	,189
		EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	,9667(*)	,3905	,017
		YÜKSEK OKUL	,1667	,3905	,672
DİĞER		-,3333	,4174	,429	
DİĞER	EĞİTİM FAKÜLTESİ	,7905(*)	,3156	,016	
	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	,7625(*)	,3217	,022	
	EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	1,3000(*)	,3905	,002	
	YÜKSEK OKUL	,5000	,3905	,207	
	LİSANS TAMAMLAMA	,3333	,4174	,429	

Çizelge-45 Devamı

	(I) EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL	(J) EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Hata	p
UCRET YONETIMI VE ODULENDIRME	EĞİTİM FAKÜLTESİ	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	-0,1067	0,2215	0,632
		EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	0,7058	0,3641	0,059
		YÜKSEK OKUL	-0,4014	0,3641	0,276
		LİSANS TAMAMLAMA	-1,0680(*)	0,4119	0,013
		DİĞER	-0,0204	0,4119	0,961
	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	EĞİTİM FAKÜLTESİ	0,1067	0,2215	0,632
		EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	,8125(*)	0,3731	0,035
		YÜKSEK OKUL	-0,2946	0,3731	0,434
		LİSANS TAMAMLAMA	-,9613(*)	0,4199	0,027
		DİĞER	0,0863	0,4199	0,838
	EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	EĞİTİM FAKÜLTESİ	-0,7058	0,3641	0,059
		FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	-,8125(*)	0,3731	0,035
		YÜKSEK OKUL	-1,1071(*)	0,4719	0,023
		LİSANS TAMAMLAMA	-1,7738(*)	0,5098	0,001
		DİĞER	-0,7262	0,5098	0,161
	YÜKSEK OKUL	EĞİTİM FAKÜLTESİ	0,4014	0,3641	0,276
		FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	0,2946	0,3731	0,434
		EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	1,1071(*)	0,4719	0,023
		LİSANS TAMAMLAMA	-0,6667	0,5098	0,198
		DİĞER	0,381	0,5098	0,459
	LİSANS TAMAMLAMA	EĞİTİM FAKÜLTESİ	1,0680(*)	0,4119	0,013
		FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	,9613(*)	0,4199	0,027
		EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	1,7738(*)	0,5098	0,001
		YÜKSEK OKUL	0,6667	0,5098	0,198
DİĞER		1,0476	0,545	0,061	
DİĞER	EĞİTİM FAKÜLTESİ	0,0204	0,4119	0,961	
	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	-0,0863	0,4199	0,838	
	EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	0,7262	0,5098	0,161	
	YÜKSEK OKUL	-0,381	0,5098	0,459	
	LİSANS TAMAMLAMA	-1,0476	0,545	0,061	

Çizelge-45’deki değerlerden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin en son mezun olunan okula göre gruplar arasındaki farklılığın, “insan kaynakları planlaması” boyutunda diğer ve eğitim enstitüsü mezunu; “ücret yönetimi ve ödüllendirme” boyutunda ise lisans tamamlama ve eğitim enstitüsü mezunu öğretmen gruplarından kaynaklı olduğu anlaşılmıştır.

Bu sonuç, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullardaki diğer bölüm mezunu öğretmenlerin eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi ve eğitim enstitüsü mezunu

öğretmenlere göre insan kaynakları planlaması uygulamalarının öğretmen performansını daha olumlu etkilediği; eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ise yüksek okul, lisans tamamlama ve diğer bölümlerden mezun öğretmenlere göre insan kaynakları planlaması uygulamalarının öğretmen performansını daha olumsuz etkilediği görüşünde olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan anketi cevaplandıran lisans tamamlama mezunu öğretmenlerin eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi ve eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlere göre mevcut ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamalarının öğretmen performansını daha olumlu etkilediği; eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ise fen edebiyat fakültesi, yüksek okul ve lisans tamamlama mezun öğretmenlere göre mevcut ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamalarının öğretmen performansını daha olumsuz etkilediği görüşünde olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

5.10.6. Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları

Dokuzuncu alt amaç kapsamında insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerin mezuniyet sonrası eğitim durumuna göre, insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisine ilişkin bulguları Çizelge-46 ve Çizelge-47’de verilmiştir.

Çizelge-46

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullardaki Öğretmenlerin Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İK YÖNETİM BİRİMİ BOYUTLARI	MEZUNİYET SONRASI EĞİTİM DURUMU							
	Devam Etmeyorum N= 49		Y.Lisansa Devam Ediyorum N=7		Y.Lisansı Bitirdim N=21		Lisans Eğitimi Tamamladım N=14	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
İnsan Kaynakları Planlaması	3,47	0,512	3,46	0,395	3,35	0,473	3,39	0,440
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	3,71	0,700	3,86	0,481	3,69	0,554	3,82	0,779
Kariyer Planlama	3,32	0,758	3,7	0,739	3,26	0,615	3,27	0,805
Eğitim ve Geliştirme	3,60	0,634	3,87	0,743	3,68	0,542	3,51	0,686
Disiplin Uygulamaları	3,37	0,782	3,21	0,636	3,31	0,642	2,86	1,008
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	3,09	0,633	3,47	0,539	3,16	0,583	3,03	0,843
Performans Değerlendirme	3,32	0,663	3,36	0,488	3,41	0,479	3,15	0,781
Motivasyon uygulamaları	3,72	0,551	3,85	0,464	3,55	0,651	3,59	0,552

Çizelge-46'daki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda mezuniyet sonrası eğitime devam etmeyen öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu "motivasyon uygulamaları" ve "insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme" daha sonra "eğitim ve geliştirme", "insan kaynakları planlaması", "disiplin uygulamaları", "kariyer planlama" ve "performans değerlendirme" en olumsuz ise "ücret yönetimi ve ödüllendirme" uygulamalarının; Yüksek lisansa devam eden öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu "eğitim ve geliştirme" ve "insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme" daha sonra "motivasyon uygulamaları", "kariyer planlama", "ücret yönetimi ve ödüllendirme", "insan kaynakları planlaması" ve "performans değerlendirme" en olumsuz ise "disiplin uygulamalarının"; Yüksek lisansı bitiren öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu "insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme" ve "eğitim ve geliştirme" daha sonra "motivasyon uygulamaları", "performans değerlendirme", "insan kaynakları planlaması", "disiplin uygulamaları" ve "kariyer planlama" en olumsuz ise

“ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Lisans eğitimini tamamlayan öğretmenlerin ise öğretmen performansını en olumlu ve “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “insan kaynakları planlaması”, “kariyer planlama”, “performans değerlendirme” ve “ücret yönetimi ve ödüllendirme”, en olumsuz “disiplin uygulamalarının” etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan mezuniyet sonrası eğitim durumu grubundaki tüm öğretmenlerin genel algılarına göre, insan kaynakları uygulamalarından en fazla “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin” ve “motivasyon uygulamalarının” öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise öğretmen performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür.

Çizelge-47

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullardaki Öğretmenlerin Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İK YÖNETİM BİRİMİ BOYUTLARI	MEZUNİYET SONRASI EĞİTİM DURUMU							
	Devam Etmiyorum N= 34		Y.Lisansa Devam Ediyorum N=8		Y.Lisansı Bitirdim N=8		Lisans Eğitimi Tamamladım N=1	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
İnsan Kaynakları Planlaması	3,42	0,594	3,58	0,311	3,45	0,487	4,60	,
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	3,48	0,804	3,63	0,620	3,70	0,765	4,71	,
Kariyer Planlama	3,27	0,705	3,20	0,782	3,52	0,724	4,88	,
Eğitim ve Geliştirme	3,34	0,587	3,46	0,515	3,65	0,612	4,70	,
Disiplin Uygulamaları	3,41	0,679	3,56	0,417	3,06	0,563	4,50	,
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	2,90	0,741	3,16	0,641	2,82	0,565	4,43	,
Performans Değerlendirme	3,07	0,849	3,43	0,667	3,63	0,776	4,54	,
Motivasyon uygulamaları	3,56	0,671	3,69	0,413	3,68	0,686	4,64	,

Çizelge-47'deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda mezuniyet sonrası eğitime devam etmeyen ve yüksek lisansa devam eden öğretmenlerin öğretmen performansını en olumlu “motivasyon uygulamaları” ve “insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme” daha sonra “insan kaynakları planlaması”, “disiplin uygulamaları”, “eğitim ve geliştirme”, “kariyer planlama” ve “performans değerlendirme” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının; Yüksek lisansı bitiren öğretmenlerin ise öğretmen performansını en olumlu “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon uygulamaları” daha sonra “eğitim ve geliştirme”, “performans değerlendirme”, “kariyer planlama”, “insan kaynakları planlaması” ve “disiplin uygulamaları” en olumsuz ise “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının etkilediğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullarda, olan okullardaki öğretmenlerin genel algılarına benzer şekilde mezuniyet sonrası eğitim durumuna göre, insan kaynakları uygulamalarından en fazla “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirmenin” ve “motivasyon uygulamalarının” öğretmen performansını olumlu etkilediğini, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının ise öğretmen performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Mezuniyet sonrası eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetim birimi olan ve olmayan okullardaki öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Çizelge-48 ve Çizelge-49'da verilmiştir.

Çizelge-48

İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	0,219	3	0,073	0,310	,818
	Gruplar İçi	20,518	87	0,236		
	Toplam	20,737	90			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	0,267	3	0,089	0,199	,897
	Gruplar İçi	38,925	87	0,447		
	Toplam	39,192	90			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	1,099	3	0,366	0,680	,566
	Gruplar İçi	46,835	87	0,538		
	Toplam	47,934	90			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	0,710	3	0,237	0,596	,620
	Gruplar İçi	34,571	87	0,397		
	Toplam	35,282	90			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	2,902	3	0,967	1,580	,200
	Gruplar İçi	53,269	87	0,612		
	Toplam	56,170	90			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	1,044	3	0,348	0,818	,487
	Gruplar İçi	37,015	87	0,425		
	Toplam	38,059	90			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	0,596	3	0,199	0,494	,688
	Gruplar İçi	35,032	87	0,403		
	Toplam	35,628	90			
Motivasyon uygulamaları	Gruplar Arası	0,722	3	0,241	0,740	,531
	Gruplar İçi	28,299	87	0,325		
	Toplam	29,021	90			

*p<.05

Çizelge-48'deki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olan okullardaki öğretmenlerin mezuniyet sonrası eğitim durumu değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda, insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge-49**İnsan Kaynakları Yönetim Birimi Olmayan Okullarda İnsan Kaynakları Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mezuniyet Sonrası Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları**

İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	1,441	3	0,480	1,613	,199
	Gruplar İçi	13,996	47	0,298		
	Toplam	15,437	50			
İnsan Kaynağını Bulma Seçme ve Yerleştirme	Gruplar Arası	1,738	3	0,579	0,968	,416
	Gruplar İçi	28,133	47	0,599		
	Toplam	29,871	50			
Kariyer Planlama	Gruplar Arası	2,920	3	0,973	1,878	,146
	Gruplar İçi	24,360	47	0,518		
	Toplam	27,280	50			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar Arası	2,275	3	0,758	2,250	,095
	Gruplar İçi	15,841	47	0,337		
	Toplam	18,116	50			
Disiplin Uygulamaları	Gruplar Arası	2,337	3	0,779	1,961	,133
	Gruplar İçi	18,673	47	0,397		
	Toplam	21,010	50			
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	Gruplar Arası	2,758	3	0,919	1,858	,150
	Gruplar İçi	23,254	47	0,495		
	Toplam	26,012	50			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	4,209	3	1,403	2,121	,110
	Gruplar İçi	31,089	47	0,661		
	Toplam	35,298	50			
Motivasyon uygulamaları	Gruplar Arası	1,182	3	0,394	0,957	,421
	Gruplar İçi	19,349	47	0,412		
	Toplam	20,531	50			

*p<.05

Çizelge-49'daki "p" değerlerinden de anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetim birimi olmayan okullardaki öğretmenlerin mezuniyet sonrası eğitim durumu değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda, insan kaynakları boyutlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulguların genel değerlendirmesine ve buna ilişkin önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının mevcut durumu ve öğretmen performansına etkisine ilişkin algıyı tespit etmek üzere özel okullarda gerçekleştirilen bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 142 öğretmenin büyük çoğunluğunun (%84.5) kadın olması öğretmenlik mesleğinin daha çok kadın mesleği olduğu doğrultusundaki genel görüşe paraleldir.

Araştırmanın yapıldığı okullarda; insan kaynakları birimi olup olmamasının insan kaynakları uygulamalarını ve öğretmen performansına etkisine ilişkin algıyı etkilemediği görülmüştür. Bu sebeple sonuçlar yazılırken insan kaynakları birimi olan ya da olmayan okul şeklinde bir ayırım yapılmayacaktır.

İnsan kaynakları uygulamalarından “insan kaynakları planlaması” uygulamaları konusunda öğretmenler genel olarak (%62.6) olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu da özel okullarda insan kaynakları planlaması uygulamalarının öğretmenlerin algısına göre doğru yapıldığını ortaya koymakta, bu sonuç da; bu durumun öğretmen performansını olumlu etkilediği yorumunu yapabilmeye imkan vermektedir.

İnsan kaynakları planlaması uygulamaları konusunda kararsız olan öğretmen sayısı, olumlu görüş bildiren öğretmenlerin yaklaşık olarak yarısı kadardır. Bu da bir kısım öğretmenin bu uygulamalar konusunda bilgisi olmadığı anlamına gelebilir.

İnsan kaynakları uygulamalarından “insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme” uygulamaları konusunda öğretmenler çoğunlukla (%72.5) olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu da özel okullarda insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarının öğretmenlerin algısına göre doğru yapıldığını ortaya koymakta, bu sonuç da; bu durumun öğretmen performansını olumlu etkilediği yorumunu yapabilmeye imkan vermektedir. Öğretmenlerin bu konuda olumlu görüş bildirmesinden; ülkemizde özel okullarda öğretmen seçiminin resmi okullarda uygulanan merkezi sisteme kıyasla daha somut kriterlere dayandığı ve verilen eğitimin paralı olması sebebiyle velinin beklentisinin de yüksek olmasının bu durumu zorunlu kıldığı sonucu çıkarılabilir.

İnsan kaynakları uygulamalarından “kariyer planlama” uygulamaları konusunda öğretmenler genel olarak (%53.6) olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu da özel okullarda kariyer planlama uygulamalarının öğretmenlerin algısına göre doğru yapıldığını ortaya koymakta, bu sonuç da; bu durumun öğretmen performansını olumlu etkilediği yorumunu yapabilmeye imkan vermektedir.

Kariyer planlama uygulamaları konusunda kararsız olan ve olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin oranı da fazladır. Ağırlıklı olarak kararsız olmak üzere toplam 66 öğretmen uygulamalar konusunda olumlu görüş bildirmemiştir. Bu da kariyer planlama uygulamaları konusunda kurumların tüm öğretmenlerini eşit ve yeterli derecede bilgilendirmediği anlamına gelebilir. Bu durumun da öğretmenlerin performanslarını olumsuz etkileyecek bir faktör olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları uygulamalarından “eğitim ve geliştirme” uygulamaları konusunda öğretmenler çoğunlukla (%64) olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu da özel okullarda eğitim ve geliştirme uygulamalarının öğretmenlerin algısına göre doğru yapıldığını ortaya koymakta, bu sonuç da; bu durumun öğretmen performansını olumlu etkilediği yorumunu yapabilmeye imkan vermektedir. Öğretmenlerin bu konuda olumlu görüş bildirmesinin ülkemizde özel okullarda öğretmenlerin eğitim ve gelişimine daha fazla süre ve kaynak ayrılabilmesinin bir yansıması olduğu söylenebilir.

Eğitim ve geliştirme uygulamaları konusunda kararsız kalan օđretmenlerin de sayısının az olmadığı gօrlmektedir ve bu da bazı օđretmenlerin bu uygulamalar konusunda yeterince bilgilendirilmediğini dşndğ ya da օnemine tam olarak inanmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarından “disiplin” uygulamaları konusunda օđretmenler çoğunlukla (%61.9) olumlu gօrř bildirmişlerdir. Bu da օzel okullarda disiplin uygulamalarının օđretmenlerin algısına gօre doğru yapıldığını ortaya koymakta, bu sonuç da; bu durumun օđretmen performansını olumlu etkilediği yorumunu yapabilmeye imkan vermektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarından “cret yօnetimi ve օdllendirme” uygulamaları konusunda օđretmenler çoğunlukla (%58.4) olumlu gօrř bildirmemişlerdir. Kararsız olan ve olumsuz gօrř bildirenlerin sayısı, olumlu gօrř bildirenlere oranla yksektir. Bu durum da; օzel okullarda gօrev yapan օđretmenlerin resmi okullarda gօrev yapanlara kıyasla cret yօnetimi ve օdllendirme uygulamaları konusunda bazı avantajlara sahip olsalar da yine de uygulamaların beklentilerini tam olarak karşılamadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda; cret yօnetimi ve օdllendirme uygulamalarının genel olarak օđretmen performansını olumsuz etkilediği sonucu çıkarılabilir.

İnsan kaynakları uygulamalarından “performans değerlendirme” uygulamaları konusunda օđretmenlerin bir kısmı (%45) olumlu gօrř bildirmiş olsa da uygulamalar konusunda kararsız olan ve olumlu dşnmeyenlerin oranı (%55) oldukça fazladır. Bu durumda; eğitim օrgtlerinde performans değerlendirme sistemlerinin tam olarak oturmadığı sօylenebilir.

İnsan kaynakları uygulamalarından “motivasyon” uygulamaları konusunda օđretmenler çoğunlukla (%68.3) olumlu gօrř bildirmişlerdir. Bu da օzel okullarda motivasyon uygulamalarının օđretmenlerin algısına gօre doğru yapıldığını ortaya koymakta, bu sonuç da; bu durumun օđretmen performansını olumlu etkilediği yorumunu yapabilmeye imkan vermektedir. Her uygulamada olduğu gibi burada da uygulamalar konusunda belli sayıda

kararsız ve olumsuz düşünen öğretmen mevcuttur ama genel olarak öğretmenler kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisinin algılanışına ilişkin bulgulara bakıldığında şu sonuçlar çıkarılabilir:

Cinsiyet değişkenine göre insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında “eğitim ve geliştirme” ile “performans değerlendirme” uygulamaları konusunda erkek öğretmenler daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer uygulamalarda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buradan bu iki uygulamanın mevcut durumunun erkek öğretmenlerin performansları üzerinde daha olumlu etki yarattığı algısına sahip oldukları sonucu çıkarılabilir.

Yaş değişkenine göre insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında öğretmenlerin genel olarak “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamaları konusunda olumlu görüş bildirdikleri; “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamaları konusunda da genel olarak olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Buradan genel olarak mevcut “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamalarının öğretmen performansına olumlu etki ettiği, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının da öğretmen performansına olumsuz etki ettiği algısının var olduğu sonucu çıkarılabilir. Burada tek istisna 21-25 yaş grubunda ortaya çıkmıştır. Bu yaş grubundaki öğretmenler “performans değerlendirme” uygulamaları konusunda olumlu, “motivasyon” uygulamaları konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Branş değişkenine göre insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında öğretmenlerin genel olarak “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamaları konusunda olumlu görüş bildirdikleri; “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamaları konusunda da genel olarak olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Buradan genel olarak mevcut “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamalarının öğretmen performansına olumlu etki ettiği, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının da öğretmen performansına olumsuz etki ettiği algısının var olduğu sonucu çıkarılabilir.

Mesleki deneyim değişkenine göre insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında öğretmenlerin genel olarak “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamaları konusunda olumlu görüş bildirdikleri; “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamaları konusunda da genel olarak olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Buradan genel olarak mevcut “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamalarının öğretmen performansına olumlu etki ettiği, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının da öğretmen performansına olumsuz etki ettiği algısının var olduğu sonucu çıkarılabilir.

En son mezun olunan okul değişkenine göre insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında öğretmenlerin genel olarak “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamaları konusunda olumlu görüş bildirdikleri; “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamaları konusunda da genel olarak olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Buradan genel olarak mevcut “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamalarının öğretmen performansına olumlu etki ettiği, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının da öğretmen performansına olumsuz etki ettiği algısının var olduğu sonucu çıkarılabilir.

Mezuniyet sonrası eğitim durumu değişkenine göre insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında öğretmenlerin genel olarak “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamaları konusunda olumlu görüş bildirdikleri; “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamaları konusunda da genel olarak olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Buradan genel olarak mevcut “insan kaynağını, bulma, seçme ve yerleştirme” ve “motivasyon” uygulamalarının öğretmen performansına olumlu etki ettiği, “ücret yönetimi ve ödüllendirme” uygulamalarının da öğretmen performansına olumsuz etki ettiği algısının var olduğu sonucu çıkarılabilir.

6.2. Öneriler

Araştırmanın sonucunda, okullarda insan kaynakları birimi olmasının insan kaynakları uygulamaları anlamında anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Bu durum okulun bir insan kaynakları birimi olmasa da bu faaliyetleri okul müdürünün ve yöneticilerin akılcı bir planlamayla, farklı birimlerin desteğini alarak yürütebileceklerini göstermektedir. Ancak bu faaliyetler, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi konusunda kendilerini eğitmeleri ya da konu ile ilgili eğitim programlarına katılmaları yardımıyla etkili bir şekilde gerçekleşebilir.

Araştırma sonucunda özel okullarda gerçekleştirilen mevcut insan kaynakları uygulamaları ve bunun öğretmen performansına etkisine ilişkin algılanışının genel olarak olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonucun araştırmanın yapıldığı okullarla sınırlı olması özel okulların insan kaynakları uygulamaları konusunda birbirleriyle bilgi ve fikir alışverişi halinde olmalarının yararlı olacağını akla getirmektedir.

Öğretmenlerin algısına göre özel okullarda doğru bir şekilde gerçekleştirilmekte olan insan kaynakları planlaması uygulamaları kapsamında, eğitim-öğretim yılı boyunca görev yapacak öğretmen sayısının doğru olarak belirlenmesi ve öğretmenlerin görev tanımlarının yapılmış olması öğretmen performansını direkt olarak etkileyecek uygulamalardır. Bu sebeple okul yönetiminin, varsa okul yönetiminin yetki vermiş olduğu insan kaynakları biriminin; okulun profiline ve ihtiyaçlarına göre, etkili ve sürekliliği olan bir insan kaynakları planlaması yapması gerekmektedir.

Öğretmenlerin yine doğru bir şekilde gerçekleştirilmekte olduğunu düşündükleri insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme uygulamaları; gerek kuruma yeni katılan öğretmenlerin performanslarının istenen kriterlerde olması, gerekse kurumda çalışmakta olan öğretmenlerin performansının yeni öğretmenle ilgili ortaya çıkabilecek olumsuz bir durumdan kötü etkilenebilecek olması, bu uygulamaların okul yönetimi varsa okul yönetiminin yetki vermiş olduğu insan kaynakları birimi tarafından hassasiyetle planlanmasını gerektirmektedir.

Araştırmadan çıkan sonuç okullarda kariyer planlama uygulamalarının çok iyi algılanmadığı yönündedir. Okul yönetimi ya da okul yönetiminin yetki vermiş olduğu insan kaynakları birimi tüm öğretmenleri çok iyi tanımalı ve onlara sunulabilecek kariyer imkanlarını iyi araştırmalıdır. Okul yönetimi kariyer planlamasını; öncelikle öğretmenin kendisinin, kendi beceri ve gelecek planları ışığında yapabilmesi için destek vermeli, bu doğrultuda eğitim ve gelişim fırsatları sağlamalı ve imkanlar elverdiğince bu konuda öğretmenin arkasında olduğunu göstermelidir.

Eğitim ve geliştirme uygulamaları ise öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda planlanmalı ve eğitimde edinilen bilgi ya da becerilerin iş ortamına aktarılması süreci iyi takip edilmelidir.

Eğitim ve geliştirme uygulamaları ile ilgili bir diğer konu da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre bu uygulamaları daha olumlu algılıyor oluşudur. Bu sonucu, toplumumuzda kadınların iş yaşamı dışındaki rollerinin erkeklere oranla daha fazla zaman ve enerji gerektirdiği inancı ile bağdaştırabiliriz. Bu nedenle okul yönetimi ya da okul yönetiminin yetki vermiş olduğu insan kaynakları biriminin, kadın erkek ayrımı yapmaksızın; eğitim ve geliştirme, vb. etkinlikleri kişilerin iş-yaşam dengesini koruyarak planlaması gerekmektedir.

Performans değerlendirme uygulamaları üzerinde çok tartışılan ama etkili uygulandığı takdirde çok olumlu sonuçlar veren uygulamalardır. Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi ve öğretmen performansına olumlu etki etmesi için; öğretmenlerin değerlendirilme kriterleri ve kullanılan veri kaynaklarının etkililiği etraflıca araştırılmalı, bu konuda uzman kişiler ve okul yönetimi işbirliği ile okula uygun bir sistem kurulmalıdır. Bunun devamında, sürecin kurulan sistem gibi etkili devam edebilmesi için yöneticilere ve öğretmenlere gerekli eğitimler verilmeli ve performans yönetimi döngüsü okul yönetimi ya da okul yönetiminin yetki vermiş olduğu insan kaynakları birimi tarafından takip edilmelidir. Sistem, gerektiğinde iyileştirilmelidir.

Araştırma sonucunda, ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamaları konusunda öğretmenlerin olumlu düşünceler içinde olmadığı görülmüştür. Okul yönetiminin;

ücretlendirme ve ödüllendirme konularındaki temel ilkeleri izleyerek öğretmenlerine güven aşılması ve uygulamalarda eşitlik ve adalet ilkelerini temel alması gerekmektedir.

Motivasyona yönelik uygulamalarda ise; okul yönetimi ya da okul yönetiminin yetki vermiş olduğu insan kaynakları birimi öğretmenleri neyin motive edeceği sorusuna yanıt aramalı ve motivasyon ile ilgili teoriler ışığında bu uygulamaları planlamalıdır.

Son olarak; bu araştırmada yapılmış olan literatür çalışması ve araştırma sonucunda, toplumun geleceğine yön verecek olan insan kaynağını yetiştiren çok değerli “insan kaynağı” olan öğretmenlerin çağdaş ve doğru planlanmış ve etkili bir şekilde yapılan insan kaynakları uygulamalarını hak ettiklerine inanılmakta ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan merkezi insan kaynakları uygulamalarının iyileştirilmesi ve hatta detaylı bir planlamadan sonra bir kısım yetkilerin okul yönetimlerinin inisiyatifine bırakılması önerilmektedir.

EKLER

EK I. Anket Onayı

EK II. Anket Formu

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2708
Konu : Anket (Burcu AKYOL)

7/11/2007

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a)Yeditepe Üniversitesi'nin 04/10/10/2007 tarih ve 6174 sayılı yazısı.
b)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 23/10/2007 tarihli tutanağı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Burcu AKYOL İlimiz Kadıköy ve Beykoz İlçelerindeki okullarda öğretmenlere uygulanmak üzere "**Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının öğretmen Performansına Etkisi**" konulu anket çalışmasını yapma hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Burcu AKYOL İlimiz Kadıköy ve Beykoz İlçelerindeki okullarda öğretmenlere uygulanmak üzere "**Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının öğretmen Performansına Etkisi**" konulu anket çalışmasını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi(c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M.ATA ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR
28.11/2007

Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı



NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

EK II

Bu çalışmanın amacı **eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisini araştırmaktır**. Çalışmadan elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek, yalnızca araştırma amacına yönelik olarak kullanılacak ve başka hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır.

Bu ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın güvenilirliği, eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamaların eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesine ve öğrenci başarısına olumlu etki edecek olan öğretmen performansının artırılması konusunda yapılan araştırmalara katkı sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. **Sizden adınızı, soyadınızı ve görev yaptığınız okulun adını yazmanız istenmemektedir.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bazı kişisel bilgileri içeren soruları; ikinci bölümde okulunuzdaki insan kaynakları uygulamalarına ilişkin soruları cevaplamanız beklenmektedir. Lütfen I.BÖLÜM'DE uygun seçeneğin yanına çarpı (X) işareti koyunuz. II. BÖLÜM'DE de KESİNLİKLE KATILYORUM, KATILYORUM, KARARSIZIM, KATILMIYORUM, HİÇ KATILMIYORUM seçeneklerinden size en uygun gelen kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Burcu Akyol
Yüksek Lisans Öğrencisi
akyol.burcu@gmail.com

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

2. Yaşınız

- 18-21
 22-25
 26-30
 31-35
 36-40
 41 ve üzeri

3. Branşınız

- Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
 Fen Bilimleri
 Matematik
 Sınıf Öğretmeni
 Sosyal Bilimler
 Türkçe
 Yabancı Dil
 Uygulamalı Dersler (Resim, Müzik, Beden Eğitimi)
 Diğer (belirtiniz):

4. Mesleki deneyiminiz

- 5 yıl ve daha az
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-20 yıl
 21-25 yıl
 26 yıl ve daha fazla

5. En son mezun olduğunuz okul

- Eğitim Fakültesi
 Fen Edebiyat Fakültesi
 Eğitim Enstitüsü
 Yüksek Okulu
 Lisans tamamlama
 Diğer (belirtiniz):

6. Mezuniyet sonrası eğitim durumunuz

- Devam etmiyorum.
 Yüksek lisansa devam ediyorum.
 Yüksek Lisansı bitirdim.
 Doktora programına devam ediyorum.
 Doktoramı bitirdim.
 Lisans eğitimimi tamamladım.

7. Okulunuzda bir insan kaynakları yönetimi birimi mevcut mu?

- Evet
 Hayır

BÖLÜM II :

Açıklama: Bu çalışma, okulunuzdaki insan kaynakları uygulamalarının performansınız üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir.

Her bir ifadeyi dikkatle okuduktan sonra kişisel görüşünüzü belirten kutucuğu X ile işaretleyin. Hiçbir ifade için kesin ve belirli bir doğru görüş olmadığınızı unutmayın.

		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
1.	Okulum, öğretmenlerin mesleki gelişim sorumluluğunu üstlenen bir kültüre sahiptir.	()	()	()	()	()
2.	Öğretmenler başarılarından dolayı okul yöneticilerinden ilgi, takdir ve övgü alırlar.	()	()	()	()	()
3.	Okulumda öğretmenlerin istenmeyen davranışlarını cezalandırmak yerine davranışın nedenleri araştırılır ve yol gösterilir.	()	()	()	()	()
4.	Okulumda öğretmenlerin işten çıkarılma oranı yüksektir.	()	()	()	()	()
5.	Öğretmenler, okulun gelecekteki kariyer fırsatları hakkında bilgilendirilir.	()	()	()	()	()
6.	Okulumuza yeni alınan öğretmenler profesyonel bir seçme sistemiyle göreve getirilir.	()	()	()	()	()
7.	Performans değerlendirme sonuçlarının öğretmenlerin ücret artışında etkisi vardır.	()	()	()	()	()
8.	Okulumdan performans değerlendirme sisteminde değerlendirme belirli standartlara göre yapılır.	()	()	()	()	()
9.	Göreve yeni başlayan öğretmenlere okulun yapısı, politikaları, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda tanıtıcı bilgiler verilir.	()	()	()	()	()
10.	Öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçları, parasal ödüller, yükselme, işten çıkarma gibi yasal sonuçlara neden olur.	()	()	()	()	()
11.	Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese aynı derecede adil, eşit ve objektif kriterlere göre yapılır.	()	()	()	()	()
12.	Okulum ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil ve objektif kriterlere göre davranır.	()	()	()	()	()
13.	Düzenlenen hizmet içi eğitim programları, zaman ve kalite açısından öğretmenlerin ihtiyaçlarına uygun ve yeterlidir.	()	()	()	()	()
14.	Okulum öğretmenlerin moral ve motivasyonu için sosyal aktiviteler (piknik, kutlama amaçlı toplantılar, yemekler, geziler, vs.) organize eder.	()	()	()	()	()
15.	Bölümümdeki öğretmen sayısının yeterli olması, ders saatlerim dışında plan yapma, materyal hazırlama ve diğer ofis işleri için zaman kazanmamı sağlar.	()	()	()	()	()
16.	Okulumda uygulanan performans değerlendirme sistemi adil ve objektif kriterlere göre yapılır.	()	()	()	()	()
17.	Okulumun katılımcı, paylaşımcı, farklılığa ve yaratıcılığa değer veren bir kimliği vardır.	()	()	()	()	()
18.	Öğretmenler, bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun bir pozisyonun varlığında okul içinde yükselme olanağına sahiptir.	()	()	()	()	()
19.	Okulun kurallarını ihlal eden öğretmenler çeşitli şekillerde cezalandırılır.	()	()	()	()	()
20.	Okulumda öğretmenler yönetimde alınan bazı kararlara katılırlar.	()	()	()	()	()
21.	Öğretmenlerin memnuniyetini artırıcı politikalar uygulanır.	()	()	()	()	()
22.	Okulumda öğretmenler aldıkları maaştan memnundur.	()	()	()	()	()
23.	Okulumuzda doğum günü, evlilik, bayramlar, yeni bir mal sahibi olma, hastalık, ölüm gibi durumlarda birliktelik duygusu gösterilir.	()	()	()	()	()
24.	Performans değerlendirme sonuçları öğretmenlerin kariyer gelişimine katkı sağlar.	()	()	()	()	()
25.	Uygulanan performans değerlendirme sisteminde dikkate alınan kriterler hakkında öğretmenler yeterince bilgi sahibidir.	()	()	()	()	()
26.	Göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleki ortama uyum sağlaması için okul yönetimi tarafından destek verilir.	()	()	()	()	()

27.	Yapılan eğitim çalışmalarının okulun beklentilerine ve öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	()	()	()	()	()
28.	Öğretmenlerin performanslarında düşme olduğu zaman yöneticiler gerekli tedbirleri alırlar.	()	()	()	()	()
29.	Okulum, öğretmenlerin sertifika ve /veya yüksek lisans veya doktora programına katılmasını destekler.	()	()	()	()	()
30.	Okulumda çalışma koşulları, iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler öğretmenlerin beklentilerine uygundur.	()	()	()	()	()
31.	Görevimin öngördüğü yetki ve sorumlulukları içeren bir görev tanımım vardır.	()	()	()	()	()
32.	Performans değerlendirme sonuçları öğretmenlere düzenli olarak bildirilir.	()	()	()	()	()
33.	Yöneticiler öğretmenlerin mesleki yeterliklerine güvenir.	()	()	()	()	()
34.	Okulumdaki mevcut öğretmenler ve yeni katılan tüm öğretmenler sahip olunan kültürü kolayca anlamakta ve ayak uydurabilmektedir.	()	()	()	()	()
35.	Öğretmenler, eğitimlerden edindikleri bilgi, beceri ya da davranışları iş ortamına transfer edebilme konusunda desteklenir.	()	()	()	()	()
36.	Okulumda öğretmenlere uygulanan ücret politikası eşitlik ve adalet ilkelerini temel alır.	()	()	()	()	()
37.	Okulumda yöneticiler öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem verir.	()	()	()	()	()
38.	Öğretmenler, eğitimlerden edindikleri bilgi, beceri ya da davranışları iş ortamına transfer edebilme konusunda kontrol edilir.	()	()	()	()	()
39.	Öğretmenler okul içinde kendilerini değerli ve önemli hissederler.	()	()	()	()	()
40.	Okulumda mevzuat ve yasal düzenlemelere uygun hareket edilir.	()	()	()	()	()
41.	Performans değerlendirmesini yapan yöneticiler konu hakkında yeterli bilgiye sahip ve tarafsızdır.	()	()	()	()	()
42.	Okulumda hizmet içi eğitim programları ve seminerler için gerekli para çekinmeden harcanır.	()	()	()	()	()
43.	Okulum proje ve çalışma gruplarının yaptıkları çalışmaları üst ve orta kademe yöneticilerine sunabilme imkânı yaratır.	()	()	()	()	()
44.	Performans değerlendirilmesi yapılırken öğretmenler arasında ayırım yapılmaz.	()	()	()	()	()
45.	Öğretmen seçme sürecinde kullanılan ölçütler objektif ilkelere dayalıdır.	()	()	()	()	()
46.	Öğretmenlerin performansına ait bilgilerin güvenliği ve gizliliği sağlanır.	()	()	()	()	()
47.	Okulumda eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere "fırsat eşitliği" sağlanır.	()	()	()	()	()
48.	Okulumda uygulanan performans değerlendirme sistemi kişisel ilişkilere göre şekillenmez.	()	()	()	()	()
49.	Okulumda öğretmen bulma süreci oldukça ayrıntılıdır(mülakatlar ve testler uygulanır vs.)	()	()	()	()	()
50.	Öğretmenler sorunlarını üst yönetime rahatça iletmektedir.	()	()	()	()	()
51.	Okulumda branşlara göre yıl içinde yapılacak ve /veya alınacak eğitimler için belli bir bütçe verilir.	()	()	()	()	()
52.	Yöneticilerle öğretmenler arasında güven ve bağlılığı dayalı güçlü bir iletişim vardır.	()	()	()	()	()
53.	Okulumun vizyon ve misyonuna uygun öğretmenler seçilir.	()	()	()	()	()
54.	Okulumuzda öğretmenlerin performansı en az yılda bir kez değerlendirilir.	()	()	()	()	()
55.	Okulumda uygulanan performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin performanslarını geliştirme temeline dayanır.	()	()	()	()	()
56.	Okulum öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olur.	()	()	()	()	()
57.	Okulumda öğretmenlerin iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi dikkate alan bir çalışma ortamı sağlanır.	()	()	()	()	()
58.	Okulumda boş pozisyonlar doldurulurken öğretmenlerin bireysel kariyer hedefleri dikkate alınır.	()	()	()	()	()
59.	Okulumda belirli yıl hizmet veren öğretmenlere sertifika ve /veya plaket verilir.	()	()	()	()	()

60.	Okulumda öğretmenlere özel başarılarından dolayı sertifika ve /veya plaket verilir.	()	()	()	()	()
61.	Okul yönetimi öğretmenlerin bireysel kariyer planları hakkında bilgi sahibidir.	()	()	()	()	()
62.	Öğretmenlerin eğitim ve geliştirme ihtiyaçları performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenir.	()	()	()	()	()
63.	Okulumda uygulanan performans değerlendirme sistemi, geleceği planlamak için etkili bir şekilde kullanılır.	()	()	()	()	()
64.	Okulum eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında öğretmenlerin istek ve beklentilerini önemser.	()	()	()	()	()
65.	Okulun ihtiyaçlarına ve işin niteliğine uygun öğretmenler seçilir.	()	()	()	()	()

KAYNAKLAR

1. KİTAPLAR

Açıklan, A., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, Pegem A, Ankara, 1994.

Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1992.

Barney J.B., Griffin R.W., **The Management Of Organizations**, Houghton Mifflin Company, 1992.

Barutçugil, İ., **Performans Yönetimi**, 2.Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Barutçugil, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Başaran İ. E., **Eğitim Yönetimi**, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1996.

Bateman T.S., Zeithaml C.P., **Management: Function And Strategy**, Richard D. Irwin Inc., 1990.

Bursalıoğlu, Z., **“Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”**, 13.Baskı, Pegem A, Ankara, 2002.

Canman, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı, Ankara, 2000.

De Cenzo D.A., Robbins S.P., **Human Resource Management**, 5. Ed., John Wiley & Sons, 1996.

Erdoğan, İ., **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, 4.Baskı, Sistem, İstanbul, 2003.

Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, İstanbul, 1999.

Hanks, K., **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Alfa, İstanbul, 1999.

Kaynak, T. ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. baskı, Dönence, İstanbul, 2000.

Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul, 2003.

Mondy, R.W, Noe, R.M, Premeaux, S.R, **Human Resource Management**, 7.Baskı, Prentice Hall, NJ, 1999.

Özden, Y., **Öğrenme ve Öğretme**, 2. Baskı, Pegem A, Ankara, 1998.

Özden, Y. (Ed.), **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El kitabı**, 2.Baskı, Pegem A, Ankara, 2005.

Rebore, R.W, **Human Resources Administration in Education: A Management Approach**, 8.Baskı, Pearson, 2007.

Sabuncuoğlu, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Şaylı, A., Karabay, E.Z., **Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi**, Milli Eğitim Vakfı Yayınları, No:6, Ankara, 2004.

Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N., **Managing Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994.

Smith, R.E, **Human Resources Administration: A School-Based Perspective**, 3.Baskı, Eye On Education, New York, 2005.

Taymaz, A.H., **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1997.

Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

2. MAKALELER

Ackerman, R., Ostrowski, P., Christensen, C.1996, "Case Stories: Telling Tales About School," Educational Leadership, 53(6), 21-23.

Anderson, E. M., Shannon, A. L.1988, "Toward a conceptualization of mentoring", Journal of Teacher Education, 39(1), 38-42.

Arslan, M., Eraslan, L. 2003, "Yeni Eğitim Paradigması ve Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliği", Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/arslan-eraslan.htm>, 160, Erişim tarihi: 10.05.2007.

Ataklı, A. N. 1996, "İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Güdülenmenin Önemi" Çağdaş Eğitim Dergisi, 221, 23-26.

Aytaç, T., "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm>, Erişim tarihi: 08.06.2007

Balcı, A. 2000, "İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi", Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara 24(6), 495-508

Baş, T., Ardıç, K., "Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması", <http://www.donusumkonagi.com/>, Erişim tarihi: 03.04.2007.

Cemaloğlu, N. 2002, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi**, Aktif Eğitim, 1(2), Ankara, 59.

Cemaloğlu, N. 2002, **“Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü”**, Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm>, 153-154, Erişim tarihi: 24.08.2007.

Davis, S., Wilson, C., Moore, E., Kent, A., Hopkins, S. 2003, **“Trends in Teacher Certification and Literacy, Teacher study groups: A strategic approach to promoting students’ literacy development”**, The Reading Teacher, 56(8), 782–784.

Emmanuel N.C. 1998, **“How Community College Administrators Can Improve Teaching Effectiveness”**, Community College Journal of Research and Practice, 22, 1-6.

Karaköse, T. 2005, **Öğretmen Gereksinimleri ve Motivasyon**, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi69/orta-karakose.htm>, Erişim tarihi: 09.09.2007.

Kurt, T. 2005, **Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi**, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 285-299.

Lee, S., Theoharis R., Fitzpatrick, M., Kim, K., Liss, J.M, Williams, T., Griswold, D.E, Thomas, C. 2006, **“Create Effective Mentoring Relationships: Strategies for Mentor and Mentee Success”**, Intervention in School and Clinic, 41(4), 233-240.

Martin, G., Double, J. 1998, **“Developing higher education teaching skills through peer observation and collaborative reflection”**, Innovations in Education and Training International, 35(2), 161–169.

Reiger R.C., Stang J. 2000, **“Management And Motivation: An Analysis Of Productivity In Education And Workplace”**, Education, 121, (1), 62-65.

Saban, A., **“Hizmet İçi Eğitimde Yeni Yaklaşımlar”**, Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/145/saban.htm>, Erişim tarihi: 18.03.2007.

Saavedra, E. 1996, **“Teachers Study Groups: Contexts for Transformative Learning and Action”**, Theory into Practice”, 35(4), 271-277.

Tang, S., Choi, P.L. 2005, **“Connecting theory and practice in mentor preparation: mentoring for the improvement of teaching and learning”**, Mentoring and Tutoring, 13(3), 383–401

Ünal, S., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr>, Sayı:7.

West, P.R. 2002, **“21st Century Professional Development: The Job-Embedded Continual Learning Model”**, American Secondary Education, 30 (2), 72-81

3. DİĞER KAYNAKLAR

“Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı”, www.insankaynaklari.com, Erişim tarihi: 04.02.2007.

Dinç, İ.D, **“İşletmelerde Eğitimin Önemi”**,
http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=270, Erişim tarihi: 05.02.2007.

ÖZGEÇMİŞ
Burcu AKYOL

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi : 08.06.1978
Doğum Yeri : Antalya

Eğitim:

İlkokul 1984–1989 Antalya Kocademir İlkokulu
Orta Okul 1989–1992 Antalya Atatürk Ortaokulu
Lise 1992–1996 Antalya Karatay Süper Lisesi
Lisans 1996–2000 Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
İngiliz Dili Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans 2004-D.E. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Çalıştığı Kurumlar:

2006-Devam Ediyor TED İstanbul Koleji- İngilizce Öğretmeni
2003-2005 MEF Okulları- İngilizce Öğretmeni
2001-2003 Deulcom International- İngilizce Öğretmeni