

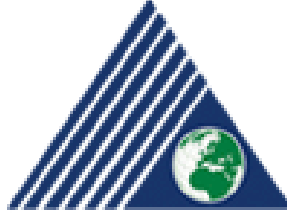
**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DEVLET VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
OKUL İÇİNDE UYGULAMIŞ OLDUKLARI MESLEKİ GELİŞTİRME
FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(Maltepe İlçesi Örneği)**

M. SEÇİL TAHMİNCİLER

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul - 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DEVLET VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
OKUL İÇİNDE UYGULAMIŞ OLDUKLARI MESLEKİ GELİŞTİRME
FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(Maltepe İlçesi Örneği)**

M. SEÇİL TAHMİNCİLER

**Danışman
Yard. Doç. Dr. Nuri BALOĞU**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul - 2007

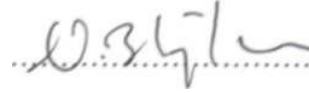
**DEVLET VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
OKUL İÇİNDE UYGULAMIŞ OLDUKLARI MESLEKİ GELİŞTİRME
FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(Maltepe İlçesi Örneği)**

M. SEÇİL TAHMİNCİLER

ONAY

Jüri:

Yard. Doç. Dr. Nuri BALOĞLU
(Tez Danışmanı)



Yard. Doç. Dr. Nihat ÇALIŞKAN



Yard. Doç. Dr. Sedat YÜKSEL



Yüksek Lisans Tez Kurulu Tarafından Onay Tarihi 10 /08 /2007

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
SİMGELER LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
ABSTRACT.....	xi
ÖZET.....	xii
BÖLÜM I.....	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	8
1.3. Alt Problemler.....	8
1.4. Araştırmanın Önemi.....	9
1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.6. Sayıtlılar.....	10
1.7. Tanımlar.....	10
BÖLÜM II.....	11
2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	12
2.1.1. Organizasyonlarda Personel Yönetimi.....	12
2.1.2. Personel Yönetimi Anlayışından İnsan Kaynakları Anlayışına Geçiş.....	15
2.1.3. Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.....	17
2.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı.....	17
2.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	19
2.1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	20
2.1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme İçindeki Yeri.....	21
2.1.3. 4.1 İnsan Kaynaklarını Etkileyen Çevresel Faktörler.....	22
2.1.4. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması.....	26
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	29
2.1.5.1. İş Gören Seçimi ve Yerleştirilmesi.....	29
2.1.5.1.1. İş Gören Bulma.....	29

2.1.5.1.2. İş Gören Seçimi.....	30
2.1.5.2. Performans Değerleme.....	31
2.1.5.3. Ücretlendirme.....	32
2.1.5.4. Kariyer Planlaması.....	33
2.1.5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu.....	35
BÖLÜM III.....	37
3.İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ.....	37
3.1. Geliştirme ve Hizmet İçi Eğitim.....	37
3.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirme.....	39
3.2.1. Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Geliştirmenin Önemi ve Gerekliliği.....	41
3.2.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirmenin Amaçları.....	43
3.2.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirmenin Yararları.....	45
3.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Yöneticinin Rollerini.....	46
3.4. İnsan Kaynaklarını Geliştirme Modelleri	50
3.5. Mesleki Geliştirme	53
3.6. Mesleki Geliştirme Faaliyetleri.....	55
3.6.1.Yöneticilerin Öğretmenlere Yönelik Öğretim Ortamlarında Uygulamış Oldukları Bire Bir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri.....	55
3.6.1.1 Yönetici Gözetiminde Eğitim (Birebir).....	55
3.6.1.2. Rotasyon (Görev Değiştirme).....	56
3.6.1.3. İşe Alıştırma (Oryantasyon).....	56
3.6.1.4. Staj Yoluyla Eğitim.....	57
3.6.1.5. Gösterip Yaptırma.....	57
3.6.1.6. Okutup İmzalatma(Tebliğ- Tebellüğ).....	57
3.6.1.7 Gezi Yaptırma.....	57
3.6.1.8 Mesleki Kitaplar Okuma.....	58
3.6.1.9. Problem Çözdürme.....	58
3.6.2. Yöneticilerin Kendileri Tarafından Öğretmenlere (Öğretim Ortamları Dışında) Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri	58
3.6.2.1 Yetki Devri.....	58
3.6.2.2. Grup Kurma Metotları.....	59
3.6.2.3. Komitelerde Görev Alma.....	59
3.6.2.4. Anlatım.....	59
3.6.2.5. Örnek Olay Yöntemi.....	60

3. 6. 2.6. Rol Oynama Yöntemi.....	60
3. 6. 2.7. Duyarlık Yöntemi.....	60
3. 6. 2.8. Beyin Fırtınası.....	61
3. 6. 2.9. Balık Kılıcı.....	61
3. 6. 2. 10. Forum Düzenleme.....	61
3. 6. 3. Yöneticilerin Başkalarının Yardımıyla Öğretmenlere (Öğretim Ortamları Dışında) Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri	62
3. 6. 3. 1. Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim.....	62
3.6.3.2. Formatör Olarak Yetiştirme.....	62
3. 6. 3. 3. Konferanslar.....	62
3. 6. 3. 4. Seminerler.....	62
3. 6. 3. 5.Panel Düzenleme.....	63
3. 6. 3. 6.Sempozyum Düzenleme.....	63
3. 6. 3. 7.Velilerden Yararlanma.....	63
3. 6. 3. 8.Alınan Hizmet içi Eğitimi Paylaşma.....	63
3. 6. 3. 9 Kurslar.....	63
3.6.4. Yöneticilerin Öğretmenlerine Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri	64
3. 6.4.1. Mültimedya ile Eğitim.....	64
3.6.4.2. Bilgisayar Destekli Eğitim.....	65
3.6. 4.3. Uzaktan Eğitim.....	67
3.6.4.4. Televizyon.....	68
BÖLÜM IV.....	69
4.YÖNTEM.....	69
4.1 Araştırmanın Modeli.....	69
4.2 Evren ve Örneklem.....	69
4.3. Verilerin Toplanması.....	70
4.3.1 Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	70
4.3.2. Verilerin Toplanması.....	71
4.3.3. Verilerin Çözümlemesi.....	72
BÖLÜM V.....	74
5.BULGULAR ve YORUM.....	74
5.1.Temel Probleme ilişkin Bulgular.....	74
5.2 Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	76

BÖLÜM VI.....	97
6. ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
6.1. Özet	97
6.2. Sonuç	100
6.3. Öneriler.....	102
EKLER.....	104
KAYNAKLAR.....	116

SİMGELER LİSTESİ

\bar{x}	aritmetik ortalama
%	yüzde
n	okul sayısı

KISALTMALAR LİSTESİ

İÖÖ	İlköğretim Okulu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İKG	İnsan Kaynakları Gelişimi
pp.	sayfa sayısı
s.	sayfa
ss.	sayfa sayısı
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
E	Evet
H	Hayır

TABLULAR LİSTESİ

Tablo: 1 Araştırma Kapsamında Bulunan Eğitim Kurumları.....	70
Tablo: 2 Mesleki Geliştirme Faaliyetleri Alt ölçekleri.....	71
Tablo: 3 Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları.....	73
Tablo: 4 Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında 32 Mesleki Gelişme Faaliyetinin Gerçekleştirilme Düzeyi	74
Tablo: 5 İlköğretim Okullarında Gerçekleştirilen Mesleki Gelişme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyine İlişkin Okul Yönetici Görüşleri.....	75
Tablo: 6 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Uygulamış Oldukları Birebir Mesleki Geliştirme Çalışmaları.....	76
Tablo: 7 Yöneticilerin Uyguladıkları Bire Bir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri.....	77
Tablo 8: Devlet Ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Uyguladıkları Birebir Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyi.....	78
Tablo: 9 Devlet ve Özel ilköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Yönelik Kendileri Tarafından Uygulanan Mesleki Geliştirme Çalışmaları.....	82
Tablo: 10 Yöneticilerin Okul İçinde Kendileri Tarafından Uygulanan Mesleki Geliştirme Faaliyetleri.....	83
Tablo: 11 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerin Okul İçinde Kendileri Tarafından Uyguladıkları Geliştirme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyi.....	84
Tablo: 12 Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Çalışmaları.....	88
Tablo: 13 Yöneticilerin Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri.....	88
Tablo: 14 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerin Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyi.....	90
Tablo: 15 Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak Öğretmenlerine Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Çalışmaları.....	93
Tablo: 16 Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak Öğretmenlerine Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyi.....	94
Tablo: 17 Devlet ve özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin, Öğretmenlere Yönelik Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin sıklık düzeyi.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1:Organizasyon Girdileri ve Çıktıları.....	18
Şekil 2.2:İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri.....	21
Şekil 2.3: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları.....	27
Şekil2.4: Personel Seçme Süreci.....	31
Şekil 2.5: Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	35
Şekil 3.6:Eğitim ile Gelişim Arasında Karşılaştırma.....	38
Şekil 3.7:Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	51
Şekil 3.8: Personeli Geliştirme Süreci Modeli.....	52
Şekil 3.9: Yeni Teknolojiler Eğitimi Nasıl Etkiler.....	65

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin her alanda kendini gösterdiği, bilgi teknolojilerinin hızla çoğaldığı, değişimin ve gelişmenin her türlü konuda yaşandığı dünyamızda kuşkusuz ki en önemli yenilik insan kaynakları yönetimidir. Bu yenilik örgütlerin yapılanmasında ve bireylerin ihtiyaçlarında bir takım değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Bu değişikliklere ayak uydurabilmek için kurum yöneticilerinin insan kaynaklarını geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermeleri zorunlu hale gelmiştir. Zira personelin üretkenliği ve verimliliği buna bağlıdır.

Bu düşünceler devlet ve özel ilköğretim okullarındaki yöneticilerin öğretmenlerine yönelik düzenlemiş oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin ne düzeyde olduğu ve aralarındaki farkların neler olduğu konusunda çalışmama sebep olmuştur.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde pek çok kişinin emeği geçmiştir özellikle Yüksek Lisans Programım süresince hiçbir zaman ilgisini esirgemeyen, fikirlerinden her zaman yararlandığım tez danışmanım Yard.Doç.Dr. Nuri BALOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans Programım süresince her zaman ufku genişletmeme sebep olan Prof.Dr. Canan ÇETİN'e, yardımlarını esirgemeyen Araş.Gör. Engin KARADAĞ'a, katkılarından dolayı Yard.Doç.Dr. Nihat ÇALIŞKAN'a, Müdür Yardımcımız Prof.Dr. Asuman TÜRKEL'e, başım her sıkıştığında bana destek çıkan Okul Müdürüm Gülten ATALAY'a, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsündeki tüm hocalarıma ve çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi,

Benim bugünlere gelmemdeki katkılarından dolayı aileme, çalışmalarımnda her türlü desteği vererek yardımını esirgemeyen sevgili eşime, tezimle birlikte doğan canım kızım Gökçen'e, teşekkürlerimi sunarım.

M. Seçil TAHMİNCİLER
Temmuz 2007/ İstanbul

Sevgili Kızıma

ABSTRACT
COMPARISON OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT ACTIVITIES
IMPLEMENTED BY PUBLIC AND PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS IN
SCHOOLS

This research aims to explore the level of professional development activities implemented by the administrators of both public and private primary elementary schools. The research is a descriptive work based on scanning model, and in total 46 elementary schools administrators of whose 41 and 5 of them come from public and private schools respectively in Istanbul Maltepe District, constitute the universe of the study. All 5 public and 5 private elementary school administrators who were selected by using “Layer Sampling Model” are included in the sample. The data that would be contributive to the study were collected through interviews. A semi-constructed questioner developed by the researcher was used as a data collecting tool. Experts contributed into the design of questioner that included 32 questions which were developed based on professional development literature. Of the data collected in schools through a semi-structured questioner, answers to the interval scaling questions were graded and transformed into a quantitative form and then they were resolved statistically. Both percentage (%) and arithmetical average (\bar{x}) values were used during resolution. The data that were collected through interviews were resolved by employing a content analysis method. According to the findings of the research, private elementary school administrators take the issue of professional development activities more seriously, therefore, in private elementary schools there are more of those activities both in type and in numbers, than the public schools. In the research it is suggested that the administrators of public elementary schools should create more opportunities for professional career development in schools.

Keywords: Professional development, private and public elementary school, school administrator.

DEVLET VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKUL İÇİNDE UYGULAMIŞ OLDUKLARI MESLEKİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

ÖZET

Bu araştırmada özel ve devlet ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Tarama modelinde betimsel bir çalışma olan bu araştırmada İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan 41'i resmi ve 5'i de özel olmak üzere 46 ilköğretim okul yöneticisi araştırmanın evrenini oluşturulmuştur. Araştırmada "Tabakalama Örneklem Yöntemi" kullanılarak seçilen 5 devlet ilköğretim okulu yöneticisi ile 5 adet özel okul yöneticisinin tamamı örneklem kapsamına alınmıştır. Araştırma problemin çözümüne ışık tutacak olan veriler, görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Mesleki geliştirmeye ilişkin literatüre dayalı olarak geliştirilen 32 maddelik form hakkında uzman görüşleri de alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla okullarda kayıt yapılarak toplanan verilerden eşit aralıklı ölçek türünde olan sorulara verilen cevaplar puanlanarak sayısallaştırılmış ve istatistikî olarak çözümleme işlemine tabi tutulmuştur. Çözümlemede puanların yüzde (%) ve aritmetik ortalama (\bar{x}) değerlerinden yararlanılmıştır. Görüşmeler süresince, kayıt yoluyla elde edilen veriler ise içerik analizine tabi tutularak çözümlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, özel ilköğretim okulu yöneticileri okul içi mesleki geliştirme faaliyetlerine daha büyük önem vermekte ve özel ilköğretim okullarında düzenlenen mesleki geliştirme faaliyetlerinin tür ve sayısı devlet ilköğretim okullarından daha fazla sayıda bulunmaktadır. Araştırmada, devlet okulu yöneticilerinin okul içi mesleki geliştirme çalışmalarına daha fazla önem vermeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mesleki Gelişme, Özel ve Devlet İlköğretim Okulu, Okul Yöneticisi

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu açıklanmış; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımları verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler; küreselleşme, rekabet, örgüt kültürü ve öğrenen örgütler gibi yeni kavramları da beraberinde getirmiştir. Bu kavramları konu alan araştırmaların bulgularına dayalı olarak, örgütlerin amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarında birçok yenilikler meydana gelmiştir. Kuşkusuz bu yeniliklerin başında, örgüt adı verilen yapıyı oluşturan, insan kaynağının geliştirilmesi faaliyetlerinin sürekliliği bulunmaktadır.

İkinci bin yılın dönemecinde tüm dünyada etkisi gittikçe artan bir dönüşüm kendini birçok şekilde hissettirmektedir. Bazı gelecek bilimciler ve düşünürler içinde bulunduğumuz ortamı tanımlayabilmek için *Bilgi Çağı, Sanayi Sonrası Toplum, Kapitalist Ötesi Toplum, Enformasyon Toplumu* vs. ifadelere başvurmakta, yaşanan dönüşümü teknik ve beşeri açılardan inceleyerek geleceğe dönük trendleri belirlemeye çalışmaktadırlar,(Akın,1999:1).

Sanayi sonrası toplumun özellikleri kırk yıla yakın bir zamandır her görüşten düşünür ve araştırmacının ilgi alanında yer almaktadır. Bilgi çağı ve bilgi toplumu ile ilgili çözümlenelerde genellikle tarihsel süreç içinde belli özellikler taşıyan dönemleri dalgalar halinde isimlendirmeden yararlanılmıştır,(Bessant,1991:9).

Bu etki devam ederken, çok daha başka ve önemli bir süreç ortaya çıkmış ve yayılmaya başlamıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda sanayileşme dalgası en üst noktasına vardığında, tam olarak ne olduğu anlaşılamayan, ancak her şeyi etkisi altına alan bir üçüncü dalga başlamıştır,(Toffler,1981:32). Üçüncü Dalga, 1950'li yılların ortalarında ABD'de güç toplamaya başlamış, daha sonra farklı hızlarda diğer sanayileşmiş ülkelerin bir çoğuna ulaşmıştır. Bugün, ileri teknoloji ülkeleri, üçüncü dalga ile İkinci dalganın gereksizleşmiş, kabuk bağlamış ekonomileri ve kurumları arasındaki çarpışmanın etkisi altında mücadelelerini sürdürmektedirler,(Toffler,1996:16).

Drucker, İkinci Dünya Savaşından hemen sonra ortaya çıkmaya başlayan bu gelişme sonucu oluşan toplumu *Kapitalist Ötesi Toplum* olarak adlandırmaktadır. Buna göre, yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, yani iktisatçıların deyimiyle üretim araçları sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil bilgidir ve bilgi olacaktır,(Drucker, 1994:16).

Bilgi toplumunu belirleyen temel karakteristikleri şu şekilde özetlemek mümkündür:(Bozkurt, 1996 :34)

1.Ekonomik Yapıdaki Dönüşüm: Bilgi toplumundaki en büyük özellik mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir yönelişin görülmesidir. Aslında hizmet sektörü zaten tüm ekonomilerde her zaman mevcuttur, ancak sanayi toplumunda hizmetlerin niteliği daha yerel ve mal üretimine yardımcı konumdadır. Sanayi sonrası toplumda ise eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi, bilimsel ar-ge, gibi mesleki hizmetler yoğunluk kazanmaktadır.

2.Yükselen Yeni Sınıflar: Yeni toplumda insanların çalıştıkları yer değil aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Sanayi toplumunda vasıflı işçiler çalışan sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturmaktaydılar. Bilgi toplumunda ise, teknik ve profesyonel sınıf, yani P.Drucker tarafından “bilgi işçisi” olarak nitelenen bilim adamları, teknisyenler, mühendisler, öğretmenler sayıca artmış ve toplumun kalbi konumuna yerleşmişlerdir. Buna bağlı olarak toplumda gücün yapısı da değişmiştir. Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda ise sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundurmaktaydılar. Oluşan yeni toplumda ise güç bilgi sınıfına ait olacaktır.

3.Bilginin Artan Rolü: Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir. Sanayi uygarlığının öncü isimlerinden Bacon’ın yüzyıllar önce söylediği gibi “bilgi güçtür”, ancak, bilgi toplumunda bilgi aynı zamanda toplumun temel eksenini de oluşturmaktadır. Buna göre, tarım toplumunda toprak ve işgücü, sanayi toplumunda sermaye merkezi bir öneme sahip iken, bilgi toplumunda bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Çünkü, yeni toplumda teorik bilgiyi piyasada yeni ürün ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve ar-ge harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olacaktır. Eğer bir toplum bilgiyi üretir hale gelemese, büyük

harcamalarla ürettiği mal ve hizmetler kısa sürede demode olma riskiyle karşı karşıya kalacaktır.

4.Bilişim Teknolojisi: Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli etken; buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkıp hızla gelişmesi de benzer bir etkiyi yeni oluşan toplumda oluşturmuştur. İletişim ve bilgisayar teknolojileri daha yetenekli işgücüne gereksinim doğurduğundan ve ulusal verimliliği artırma ve rekabetçi üstünlük elde etme yolunda daha yüksek değerlere sahip ürünler ortaya koyma yeteneğine sahip olduklarından iktisadi gelişme açısından en fazla önem verilmesi gereken alan bilişim teknolojileri olarak görülmektedir.

Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağının toplumu, hayat boyu kesintisiz eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir. Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin kaynağı olan bilginin her alanda kullanılması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumunda birey, zorunlu ve kültürel ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumu aşaması ile birlikte bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, Maslow'dan itibaren dikkate alınan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst düzeyde bulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin, optimal biçimde karşılanabileceği bir ortam bilgi toplumunda oluşmaktadır. Somut bilgi yönü olmayan ürün ve mallar üzerine kurulan tarım toplumu ekonomisi, sanayi devriminin oluşturduğu ikinci dalga ile yerini somut ama sembolik değerler olan paraya bırakmıştır. Üçüncü dalganın yol açmaya başladığı bilgi toplumunda ise anında transfer olan bilgi, ekonominin soyut parasını oluşturmaya devam etmektedir(Toffler,1981:33).

1980'lerden itibaren bilgisayarların toplumun daha geniş kesimlerine yayılmasıyla birlikte, bilgiye dayalı ve iletişim bağlantılı mal ve hizmetlerin satışlarında büyük artışlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bütün dünyada bilgi teknolojilerine ve bilgi altyapısına yapılan yatırımlar hızla artarken, bilgi sektörü de ekonomi içinde bütün sektörleri geride bırakmaya başlamıştır. Bir buçuk trilyon dolar tahmini global değeri olan

bilgi sektörü, bilginin sunulması, organizasyonu ve değiştirilmesi işlevleri ile, dünyanın en büyük endüstrisi olma yolundadır. Unutulmamalıdır ki, profesyoneller, zamanlarının % 80'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi arayıp bulmak (information searching), geriye kalan %20'lik kısmı da bu bilgiyi biçimlendirmek (information formation) ve karar vermek (decision-making) amacıyla kullanmaktadır,(Naisbitt,1994:37).

Teknolojik düzeyin yükselmesi, insan kaynaklarının daha yüksek niteliklerle donanımlı olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş çaplı kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. Kimi işlerin ortadan kalkması ya da yeniden tanımlanması ve yeni bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesine paralel olarak, çalışanların da değişen koşullara göre kendilerini uyarlamaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır (Öğüt, 2001:78).

Başaran'ın da (1992, 281)belirttiği gibi 'Bir örgütte, yönetenin iş görenleri verimli kılması, işten doyuma ulaştırması, takım çalışmasını gerçekleştirmesi, iş görenlerin uyumunu sağlaması ve çatışmalarını yönetmesi, örgütü dinamik bir niteliğe kavuşturmasıyla mümkündür. Dinamik bir örgütün ise çevresindeki değişme ve yenileşmelere ilgisiz kalması düşünülemez.

Bu bağlamda, toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişme ile birlikte eğitimin ve eğitim kurumlarının rolleri de değişmektedir. Eğitim ve değişme arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. İlk, eğitim toplumdaki değişmelerden etkilenir ve bu değişmelere göre kendini yeniden düzenlemek zorundadır. İkinci olarak ise eğitim, toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Çünkü eğitim örgütleri, çıktıları yoluyla diğer sistemleri etkilerler, (Özdemir, 2000: 8).

Bilgiye dayalı organizasyona dönüşmek ve bilginin sağlayacağı üstünlükleri harekete geçirmek isteyen tüm organizasyonlar, öncelikle bir öğrenen organizasyon olmalıdırlar. Öğrenen bir organizasyon oluşturmak için her şeyden önce ortamın ve yapının uygunluğunun sağlanması gerekir, (Barutçugil, 2002:154).

- Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için gerekli olan zaman ve kolaylıkların gösterilmesini sağlayacak açık ve destekleyici bir ortam sağlanmalıdır. İş dışında ya da iş başında eğitim verilmeli, sorun çözme yetenekleri geliştirilmeli ve katılımcı takım yapısını temel alan bir ortamda çalışmaları sağlanmalıdır.

- Fikirlerin paylaşılmasını, yeni fikirlerin özgür akışının gerçekleşmesini ve iletişimin etkinliğini sağlayacak uygun yapılanmalar oluşturulmalıdır. Bunu sağlayacak olan, gerekli enformasyon teknoloji alt yapısını kurmuş olan, sistem yaklaşımına sahip, proje takımları ve kişisel ilişkilere dayalı ağ örgüleri şeklinde yapılanan organizasyonlardır.

Öğrenen örgütler Pedlar tarafından üyelerinin öğrenme faaliyetlerini kolaylaştıran ve kendisini sürekli olarak değiştiren örgütler şeklinde tanımlanmaktadır. Handy ise, öğrenen örgütleri hem kendisi öğrenen hem de personelinin içindeki öğrenme hevesini özendiren örgütler olarak tanımlamıştır. Bu örgütler insanların sorular sorması, düşünmesi ve öğrenmesi için yeni ortamlar oluştururlar ve sürekli olarak dünyayı ve personelin bu dünyadaki yerini düzenlerler. Öğrenen örgütlerin sorular sormaları, kuramlar geliştirmeye çalışmaları ve bunlar üzerinde düşünmeleri için biçimsel bir yönteme ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin görevleri geleneksel olarak yerine getirme yollarını sorgulamaları ve iyileştirme önerilerinde bulunmaları isteklendirilmelidir, (Canman, 2000:127).

Eğitim sistemi toplumda dönüşüm mekanizması rolünü oynayan bir yapıdır. Bu anlamda “Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu değişim bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında somut olarak görülen gelişimdir. Organizasyonlar canlı bir organizma gibi sürekli dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Bu değişim ekonomik, sosyal, teknolojik, ve organizasyonel alanda gerçekleşirken değişime uyarlanmanın en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir.”(Sabuncuoğlu, 2005: 124).Geliştirme, daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Oysa eğitim geniş anlamıyla işletme içinde işgörene temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu nitelikleri ile eğitim ve geliştirme uğraşlarının birbirlerini bütünleyen kavramlar olduğu açıkça görülmektedir, (Sabuncuoğlu, 2005: 125).

İnsan kaynaklarının gelişimi(İKG), aşağıda belirtilen önemli noktaları içermektedir, (Canman, 2000:124).

- Sistemli ve planlı eğitim yaklaşımlarının izlenmesi,
- Sürekli bir gelişme politikasının benimsenmesi,
- Sürekli “öğrenen bir örgüt” kurulması ve sürdürülmesi,
- Her eğitim etkinliğinin performansla ilişkisinin kurulması,
- Yöntemi geliştirmeye ve kariyer planlamasına özel bir ilgi gösterilmesi.

Hemen her kurumdaki ortak problem alanlarından biri personel niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanmamasıdır. İşin gerektirdiği ile personelin sahip oldukları yeterlilikler arasındaki uyumsuzluklar, insan gücünün geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Yeterlilik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Hizmet içi eğitim bu engel durumu aşmak için en iyi ve etkili süreçlerden biridir, (Açıkalin, 1991:2),

Hizmet içi eğitim; okul eğitiminin bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli olmadığından, meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözülmeyecek sorunlarla karşılaşıldığından gereklidir. Ayrıca toplumun yapısındaki gelişme ve değişmelere uyum sağlamak için, kuramdan uygulamaya geçerken yaşanacak sıkıntıları ortadan kaldırmak için bireylerin meslek içinde yetiştirilmeleri kaçınılmazdır. Verimliliği arttırmak, öğrenme sürecini hızlandırmak, aksaklıkları gidermek, görevlilerin eksiklerini tamamlamak ve morallerini güçlendirmek; bireyi, görevini daha etkili yerine getirebilecek duruma getirmek, bireye görevini nasıl yerine getireceğini öğretmek amacıyla hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir, (Canman,1995:139). İnsan kaynakları yönetimi bakımından son derece büyük önem taşıyan ve kurumda işe başlanan gün uyum eğitimleri ile başlayan bu süreç, hizmet-içi eğitimler, hayat boyu eğitim etkinlikleri ile devam etmektedir, (Fındıkçı 2000: 226). Öğrenmeyi öğrenme bilgi toplumunda yaşamının bir gereğidir. Bu gün öğretmenlik eğitiminde alınan bilgiler beş-on yıl gibi bir zaman içerisinde eskimiş duruma düşmektedir. Çünkü bütün disiplinlerin bilgi tabanları, kullandıkları yöntem ve araçlar kısa zamanda büyük değişikliğe uğramaktadır, (Özden,1998:103).

Öğretmen eğitimi için yapılacak çalışmalarda hizmet içi eğitime daha fazla önem verilmelidir. Çünkü sisteme her yıl dahil olan az sayıda öğretmene göre mevcut öğretmenlerin sistem üzerindeki etkisi mukayese edilmeyecek oranda büyüktür. Bu nedenle öğretmen yetiştirme konusunda hedef ve öncelikli kitle var olan öğretmenler olmalıdır. Var olan öğretmenlerin eğitimi de hizmet içi eğitim programları ile olabilir. Ancak yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarının ihtiyaç analizinden, düzenlenen programın etkisine kadar devam eden hizmet içi eğitim süreci etkili bir şekilde yönetilmelidir. Hizmet içi eğitim çalışmaları sadece bakanlığın zorlaması ile değil öğretmenlerin bireysel olarak duyacakları taleplere karşılık verecek şekilde de yürütülmelidir. Hizmet içi eğitim çalışmaları sadece Milli Eğitim Bakanlığının merkez örgütünün yaptığı bir iş olarak görülmemelidir. Hizmet içi eğitim yapma konusunda okullar da yetkili ve sorumlu tutulmalıdır, (Erdoğan,2002:165-166).

Mesleki gelişme hakkındaki literatür bu konuda çok sayıda modelin bulunduğunu, ancak uygulanacak modellerin yararları konusunda birbiriyle çelişen görüşlerin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Guskey ve Huberman'ın bildirdiğine göre (1995); bazı araştırmacılar mesleki gelişme çabalarının katılımcıya özel olması gerektiğini savunurken; diğerleri bireyler üzerine yürütülecek çalışmaların faydalı olamayacağını, bu nedenle sistematik ve örgütsel yaklaşımların gerekli olduğunu savunmaktadırlar.

Yine, mesleki gelişme konusuna ilişkin literatürde, farklı okul özellikleri ile amaç çeşitliliği; okuldaki işbirliği düzeyi ya da katılımcıya ilişkin özel koşulların bağımsız birer durum oluşturduğu vurgulanmakta ve mesleki gelişme için düzenlenen eğitim konularıyla bu koşulların ilişkisinin de bir sayıtlı olduğu ifade edilmektedir, (Rosenholtz, 1989; Little, 1993; Fullan,1992; Lethwood, 1992; Clement and Staessens, 1993; Firestone and Pennel, 1993; Hargreaves, 1994; Stakes, 2001). Ayrıca, farklı koşulların öğrenmeye olan katkısının ne düzeyde gerçekleştiği de genellikle kapalı kalmakta ve çoğu mesleki geliştirme faaliyeti, öğrenilen bilgilerin kullanılma düzeyini kontrolden uzak olup, katılımcının motivasyonunu da çoğunlukla dikkate almamaktadır,(McLaughlin, 2002).

Tüm organizasyonlarda uygulanan eğitim yöntemleri; Yönetici gözetiminde eğitim, yetki devri, monitör (klavuz) aracılığıyla eğitim, rotasyon, işe alıştırma, staj yoluyla

eğitim, grup kurma metodları, komitelerde görev alma, gösteri, anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlık yöntemi, konferanslar, seminerler, panel-sempozyum, örgüt gezileri, beyin fırtınası, balık kılçığı, problem seçimi gibi iş başında ve iş dışında uygulanan eğitim yöntemlerinin yanında, multi medya eğitim, bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan öğrenme gibi eğitimde kullanılan yeni teknikleri de saymak mümkündür.

Bir toplumun gelişebilmesi için tüm üyelerinin o toplumun amaçlarına göre yetiştirilmesi gereklidir. Bu zorunluluk bireyleri içinde buldukları topluma uyma, morallerini yükseltme, güdüleme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliklerini artırma, ileri doğru gitme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını kapsamına alır. Bu gereksinmelerin karşılanması, eğitim ortamının sağlanmasına bağlıdır, (Taymaz, 1997: 1). Ayrıca yönetici, personelin sürekli olarak gelişmesini sağlamalıdır. Bu çerçevede personel eğitiminin okulda da sürdürülmesini yaygınlaştırmalıdır. İşyerinde sunulan eğitimde, personelin kuruma olan uyumunun, sahip olduğu bilgi ve becerilerin geliştirilmesine çalışılmalıdır, (Erdoğan,2003:115).Yönetici, geleceğe yönelik olarak ihtiyaç duyulan insan gücünün karşılanması için planlar hazırlamalı, yönlendirme yapmalı ve personeli geleceğe yönelik olarak eğitmelidir,(Erdoğan,2003:115).

Öğretmenin kurum içinde sürekli geliştirilmesi ve eğitilmesinin gerekliliği, toplam kalite yönetimi, etkili okul, öğrenen örgütler, okula dayalı yönetim, öğretimsel liderlik ve örgütsel liderlik gibi tüm yeni yaklaşımlarda vurgulanmaktadır. Çağımızdaki sosyal, ekonomik ve teknolojik değişmeler hızla artarken yöneticilerin rollerinin, görevlerinin de değişmiş olduğu görülmektedir. Bu değişime ayak uydurmanın en etkili ve en temel yolu şüphesiz ki sürekli ve planlı eğitimden geçmektedir. Sorunun geniş kapsamı içerisinde Türkiye'deki ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin neler olduğunun belirlenmesi ve uygulanan faaliyetlerin özel ya da devlet ilköğretim okullarına göre farklı olup olmadığının belirlenmesi bu çalışmada konu olarak ele alınmıştır.

1. 2. Problem Cümlesi

2006- 2007 eğitim öğretim yılında İstanbul il sınırları içinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetleri nelerdir?

1. 3. Alt Problemler

Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin;

1. Öğretmenlere yönelik, okul içi mesleki geliştirme amaçlı bire bir uyguladıkları eğitim çalışmaları nelerdir?

2. Öğretmenlere yönelik, okul içi kendileri tarafından uyguladıkları mesleki geliştirme faaliyetleri nelerdir?

3. Öğretmenlere yönelik, okul içi başkalarının yardımıyla gerçekleştirdikleri mesleki geliştirme faaliyetleri nelerdir?

4. Öğretmenlerin okul içi mesleki gelişmesini sağlamada bilişim teknolojilerden yararlanma düzeyleri ne durumdadır?

1. 4. Araştırmanın Önemi

Eğitimde personelin sürekli bir yetiştirme süreci içinde yaşaması, öbür mesleklere bakarak daha büyük bir önem taşımaktadır. Hızla çoğalan bilgi ve teknoloji karşısında özellikle öğretmenlerin kendilerini yetiştirmeleri bir zorunluluktur. Eğitim yöneticileri, bu zorunluluğu yerine getirmek için, öğretmenlere ve eğitim personeline gereken yardımı yapmakla ve olanakları hazırlamakla yükümlüdür (Başaran, 1994: 138).

Bu bağlamda araştırma bulguları, öğrenen örgüt olmaya çalışan özel ve devlet ilköğretim okul yöneticilerinin okul geliştirme sürecinde onlara rehber olması, aynı zamanda eğitim ve öğretim çalışmalarında daha etkili ve verimli olmalarını sağlamak açısından son derece büyük önem taşımaktadır.

1. 5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıklarını şunlar oluşturmaktadır.

1. Bu araştırma ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içi mesleki geliştirme çalışmaları öğretmen kaynağı ile sınırlı olup eğitimci olmayan personel kapsam dışı bırakılmıştır.

2. Araştırma İstanbul ili, Maltepe ilçesi sınırları içinde 2006- 2007 öğretim yılı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.

1. 6. Sayıtlar

Araştırmada görüşleri alınan yöneticiler samimi cevaplar vermişlerdir

1. 7. Tanımlar

Mesleki Gelişme:

Örgütsel ve mesleki yaşamı daha etkin ve verimli kılabilmek için bireylerin mesleki yaşamları içerisinde düzenlenen yarı formal eğitim türüdür.

Özel ve Devlet İlköğretim Okulu: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ve özel ilköğretim kurumları

Okul Yöneticisi: Okul müdürü

BÖLÜM II

2.ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgütün kendisi ile ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındanır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve etkili olur. Örgüt bir iletişim ağı gibi düşünülebilir. Zaten sistemli bir iletişim olmadan, verimli bir koordinasyon sağlanamaz,(Bursalıoğlu, 2002:15).

Örgütler insan, teknoloji, yapı ve süreçlerden oluşur. Bunlar örgütün görevlerini başarması ve insanların kendilerini başarması ve insanların kendilerini geliştirmeleri için tekno-yapısal ve insan- süreçsel sistemlerden etkilenir,(Balcı,2000:1).

Tüm bu gelişmeler göstermektedir ki; örgütlerin insan potansiyeli, rekabet edebilmelerinde oldukça önemli bir faktördür. Küresel rekabet, kısalan ürün yaşam döngüsü ve hızlı bilgi transferi gibi gelişmeler karşısında insan kaynakları, uzun dönemde işletmelere birtakım avantajlar sağlamaktadır. Bugün insan kaynağına yapılan yatırım, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamada ve yenilikleri örgüte taşımada stratejik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme, oldukça önemli yönetimsel bir görevdir,(Mühlemeyer vd.1997:11).

Gün geçtikçe mesleki eğitime duyulan ihtiyaç, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, her yeni kuşağın beklenti ve ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi, iletişim olanaklarının gelişmesi, artan ihtiyaçlara yanıt verebilmesi amacıyla daha ileri teknoloji kullanılması ve otomasyon ve aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle artmaktadır. Bu bakımdan günümüzde organizasyonlar, iş görenlerin başarılarını geliştirmenin veya artırmanın önemini kavramış bulunmaktadır. Bunlara karşın eğitim, ulaşılması gereken bir hedef olmayıp sadece organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisidir,(Bingöl,1997:7).

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar; para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi ve en zor sağlanamı genel olarak 'personel' olarak adlandırılan insan kasnağıdır, (Açıkalin;1994:10).

İnsan kaynaklarının tarihteki gelişim sürecine bakıldığında bu gelişim basamaklarının iki tür akım olan personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi anlayışından meydana geldiği görülmektedir. İKY'nin detaylı olarak anlatılmadan önce personel yönetiminden bahsedilmesi bu çalışma açısından uygun görülmektedir.

2. 1. 1.Organizasyonlarda Personel Yönetimi

Üretim endüstrilerine geçişin oldukça hızlı yaşandığı IX. Yüzyılın sonları (1870-1900), çalışanların eşi görülmemiş bir sanayileşme süreci içerisinde yer aldıkları önemli bir dönem olmuştur. İki dönemde yöneticiler, çalışanlarla işlerini sürdürebilmek amacı ile çeşitli personel faaliyetleri ve bir yönetim felsefesi geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu yıllardaki personel yaklaşımları genellikle şu konuları kapsamıştır:(Gök;2006:6)

- Yönetimin ve diğer çalışanların göreceli pozisyonları
- Yönetimin çalışanlara karşı yükümlülükleri

Personel yönetimi anlayışının başlangıcı sanayi devrimine kadar uzanmaktadır. Sanayi devrimi öncesi toplumda ana ekonomi toprak ve toprak mahsûllerine dayanmaktadır. 1800'lü yılların ikinci yarısında James Watt'ın buhar makinesini bulmasıyla başlayan sanayileşme insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiş: buhar gücü ile ürünler deniz ve demir yolları ile daha uzaklara taşınabilmelerini sağlamıştı,(Armstrong,1993:416).Üretim-tüketim ve pazarlama ilişkileri büyük bir değişikliğe uğramış ve toplumun ekonomik, sosyal, siyasi yapılarında değişiklikler olmuştur. Hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, işçi sınıfının doğuşu, fabrikalar, para hakimiyeti sanayi devriminin önemli parçalarıdır, (Fındıkçı,2000:7).

Personel etkinliklerinin çok az olduğu ve genellikle Sosyal Darwinizm'in konu edildiği 1870'den 1900'a kadar olan dönemde, yöneticiler ve çalışanlar konusuyla ilgili genel sonuçlar şunlardır:(Gök,2006:7-8)

- İşverenler ve yöneticiler kendi örgütsel pozisyonlarını dini ve ahlaki kurallarla haklı çıkarmışlardır.

- Çalışanlardan, yönetimin kararlarına uymaları ve organizasyonun gereksinimlerine tamamen uyum sağlamaları beklenmiştir.

- Yönetici olmayan çalışanların tümü birbirine benzeyen, organizasyon için eşsiz yada dikkate değer olmayan, oldukça pasif bir grup olarak düşünülmüşlerdir.

Bilimsel Yönetim Akımı 'Taylorizm', işlerin yetersiz biçimde yürütülmesinin ve denetlenmesinin insan gücü ve malzeme savurganlığına yol açtığı noktasından hareket ederek, bir işi en verimli şekilde gerçekleştirmenin yol ve yöntemlerinin bulunmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Akımın önderlerinden Frederick W. Taylor'a (1856-917) göre, bir işletmede verimliliği engelleyen etmenlerin başında, iş yöntemlerindeki aksaklıklar gelir. Bu aksaklıklar, ancak yönetim sürecinin bilimsel bir biçimde (gerçek olanı ve doğruyu araştırıp bularak) ele alınması ve incelemesi ile giderilebilir. Yoksa, kamu hizmetlerine en yetenekli kişileri seçip almakla iş bitmemektedir; personelden en etkili ve verimli biçimde yararlanmak çok daha önemlidir. Bu itibarla, yapılan işler önce sistemli biçimde izlenmeli, ölçümlenmeli ve bu işleri yapacak personelde bulunması gerekli nitelikler saptanmalı ve bu nitelikleri taşıyan kişiler işe alınmalı: personel ile yönetim arasında sürekli, yakın, 1'e 1, içtenlikli ve sıkı işbirliği kurulmalı, yönetim personele rehberlik etmeli, böylece personelin yaptığı işe uyumu sağlanmalı, personelin inisiyatifini harekete geçirilmeli, personelin amirlerince iş başında eğitim yolu ile geliştirilmesine önem verilmelidir. Tüm bu ilkeler, evrensel uygulama değeri olan ilkelerdir. Bilimsel yönetim aşaması, personel hizmetlerinin, bir uzmanlık alanı olarak özel bir statüye kavuşmasını sağlamıştır. Böylece, personel yönetimi, hem hizmete almayı düzenleyen bir araç hem de personelden en verimli biçimde yararlanmayı gerçekleştirmeyi amaçlayan bir disiplin olmuştur, (Canman;2000:11-12).

1930'larda ve 1940'larda klasik Hawthorne çalışmalarının yaptığı etki ile, yönetimin dikkati bilimsel yönetimden insan ilişkilerine kaymıştır,(Holley vd.1987:27).Hawthorne çalışmaları, çalışanın verimliliğinin, sadece işin tasarım biçimi ve çalışanlara ne şekilde ekonomik ödüllendirme yapıldığından değil, aynı zamanda belirli sosyal ve psikolojik faktörlerden de etkilendiğini göstermiştir. Hawthorne araştırmacıları olan Elton Mayo ve F. J. Roethlisberger, çalışanların duygulanma, helecenlarının ve duygusallıklarının, grup ilişkileri, liderlik tarzları ve yönetimin desteği gibi iş şartlarından büyük ölçüde etkilendiklerini ve bu duyguların verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya

çıkarmışlardır. Çalışanlara iyi ve saygılı davranmanın hem çalışanın memnuniyetini artırdığı, hem de daha yüksek verimlilik sağlanmasına olanak verdiği öne sürülmüştür, Mayo ve Roethlisberger araştırması, endüstride, davranış bilimleri tekniklerinin yaygın bir şekilde uygulanmasına yol açmıştır. Çalışanlara ilişkin bu tür programların tasarlanması ve yürütülmesi, personel servisinin birinci sorumluluğu haline gelmiştir,(Gök,2006:1).

İnsancıl ilişkiler akımı, personel yönetimine şu yenilikleri getirmiştir,(Tutum,1979:14- 15).

- Personeli çalışmaya, performansını iyileştirmeye güdüleyici yöntemler üzerinde durulmuştur. Örneğin, örgütün her düzeyinde çalışma isteği nasıl yaratılabilir? Birlikte çalışma ruhu (birlik duygusu) nasıl kazandırılır? Personelin işinden doyum sağlaması için neler yapılabilir? Personele, çalıştığı kuruluşun amacı nasıl benimsetilir?

Görüldüğü gibi, burada, insan ilişkileri yöntemlerinden yararlanılarak personelden en yüksek verimin sağlanması yolları araştırılmıştır.

- ‘İnsan’ ögesini ön planda tutan personel programları önerilmiş ve desteklenmiştir. Bunun en iyi örneği, hizmet içi eğitim programlarıdır. Amaç, personeli örgütün amacı ile bütünleştirmek, personelin örgüte uyumunu sağlamak, böylece personeli moral ve verim açılarından en yüksek düzeye ulaştırmaktır.

- İlk kademe yöneticilerinin önemi üzerinde durulmuştur. Yani işi bizzat yapanlara en yakın ve onlarla doğrudan ilişkili olan gözetimcilerin (en yakın üstlerin) insan ilişkileri (ast-üst ilişkileri) alanında bilgi ve beceri sahibi olmaları için çaba gösterilmiş, eğitim programları düzenlenmiştir.

Personel araştırmaları ön plana geçmiştir, insan davranışlarının nedenleri bilinmeden insan ilişkileri konusunda beceri kazanılmayacağı vurgulanmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarından yöneticilerin yararlandırılmaları sağlanmıştır.

- Personel yönetimi ile uğraşan uygulamacıların ve uzmanların, insan davranışlarını çözümlenebilecek nitelikleri kazanmaları için çaba gösterilmiştir.

İnsan kaynakları yaklaşımı, organizasyonun hedefleri ile çalışanların gereksinimlerinin aynı olarak ele alınmaması gerektiğini: organizasyonun hedefleri ile çalışanların gereksinimlerinin karşılıklı ve birbiriyle uyumlu olduğunu: örgütsel hedeflere çalışanların gereksinimlerinin göz ardı edilmesi ile ulaşılmanın mümkün olamayacağını ileri sürmektedir. Bu yaklaşımın ilkeleri, şu şekilde ifade edilmektedir:(Carrell vd.1992:5)

- Çalışanlar, etkili bir şekilde yönetilir ve geliştirilirlere, örgüt için uzun dönemde fayda ve yüksek verimlilik sağlayacak olan yatırımlardır.
- Çalışanların, hem ekonomik hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden politikalar, programlar ve uygulamalar meydana getirilmelidir.
- Örgüt içinde, çalışanların becerilerinin geliştirildiği ve bu becerilerini maksimum seviyede kullanmaya teşvik edildikleri bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.
- İnsan kaynakları programları ve uygulamaları, hem organizasyonun hem de çalışanların gereksinimlerini dengelemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirilmelidir.

Kalite ve verimliliğin artırılması için iş görenlerin tatmini, motivasyon ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı işletmelerin tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri konular insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi hızlandırmıştı. Organizasyon yönetiminde 'esneklik', 'etkinlik', 'insan kaynakları', 'toplam kalite', 'kalite çemberleri', 'toplam kalite yönetimi' gibi yaklaşımlara organizasyonlarda yer verilmeye başlanmıştır,(Beaumont,1990:23).

2. 1. 2. Personel Yönetimi Anlayışından İnsan Kaynakları Anlayışına Geçiş

İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı çeşitli dönemlerden geçmiştir. Bunların en başında kayıt tutma evresi bulunmaktadır. Kuruluşlarda insan kaynakları birimleri öncelikle, insan kaynaklarına ilişkin işe giriş, işten ayrılma, ücret, kişisel bilgiler, disiplin cezaları gibi gelişmelerin kayıtlarını tutmakla yükümlü birimler olarak kabul edilmişlerdir. Bu dönemde bu birimlerin personel yönetimi birimi olarak örgütlendiği söylenebilir. Çünkü yaptıkları işler oldukça rutin ve belli bir uzmanlık gerektirmeyen işlerdir. Daha sonra bu süreçte insan kaynakları hizmetleri dönemi yaşanmıştır. Bu dönemde personel yönetimi kavramının yeni boyutlar kazanması, sendikaların ve diğer baskı gruplarının etkisiyle

çalışanlara maddi çıkar yanında sosyal çıkar sağlama zorunluluğunun da gündeme gelmesi gibi gelişmeler gözlenmeye başlanmıştır. Bu dönemde artan söz konusu işlerden İnsan Kaynakları Yönetimi birimleri sorumlu tutulmuş, insan kaynaklarına yapılan sosyal yatırımların kuruluşlara yansımalarının önemi arttıkça İKY birimlerine verilen önem de aynı paralelde artmıştır. Söz konusu bu dönemde ayrıca iş yaşamına yönelik getirilen yasal düzenlemeler İKY birimlerine yasal sorumluluk yüklemiş ve bu şekilde İKY birimlerinin görev alanlarında da genişleme görülmüştür. Bu genişleme yeni bir süreci de başlatmıştır. İnsan kaynakları ile ilgili karar alma evresinde, 1930'lu yıllarda çoğu kez çalışma ilişkileri bölümü olarak anılmaya başlanan personel yönetimi bölümlerinden artık insan kaynakları ve sendikalara ilişkin tüm sorunları da üzerlerine almaları istenmiştir. Buna bağlı olarak işe alma, işten çıkarma, ücretleme, sendikal şikayetleri ele alma, çalışanların terfi ve transfer kararları, bu bölümlerde alınmaya başlanmıştır. Bu gelişme sonucunda Personel Yönetimi anlayışından İKY'ye geçiş süreci hızlanmıştır. Bu doğrultuda dünyada 1900'lardan sonra ülkemizde ise 1980'lerden itibaren görülen dışa açılma politikaları, gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe tüm kuruluşların küresel pazarlarda avantaj arayışlarına girmelerine ve bunun sonucunda da yeni yönetsel oluşumlara gitmelerine yol açmıştır,(Tortop,vd.2006:24-25)

Biçimsel anlamda ilk insan kaynakları uygulamaları endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Özel makineleri kullanan ve özel işlemler yapan iş görenlerinin iş programlarının yapılması ve eğitilmeleri gereği doğmuştur.20. yüzyılın başlarında bilimsel yönetimin gelişmesiyle her bir işi yapabilecek uygun yetenek ve becerilere sahip iş görenleri belirlemenin önemi anlaşılmıştır. Verim artışı sağlamak için ücret teşviklerinin getirilmesi, çalışanlara iş başında dinlenme molalarının verilmesi, işi yapmanın en iyi yöntemlerinin hareket ve zaman etüdüleriyle dikkatli bir şekilde araştırılması bu dönemdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verilebilecek bazı örneklerdir,(Barutçugil,2004:39).

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasındaki diğer bir etken de işletmelerin piyasada rekabet güçlerini arttırma gerekliliği ile birlikte, iş gören hakları ile ilgili toplumsal ve sosyal beklentilerdeki değişimlerin de etkisi olmuştur. Personel yönetimi anlayışı seçme ve yerleştirme, ücret araştırmaları veya anlaşmazlıkları çözümüleme yöntem ve tekniklerine ağırlık veren kapsamı sınırlı bir yaklaşım olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı personel yönetiminin günlük olağan

işlerin yanı sıra iş görenleri daha kapsamlı ve bütün olarak ele alan bir anlayıştır,(Torington,1991:55-56).

İnsan Kaynakları Yönetimi günümüzde yükselen bir yıldız olmuştur ve çağdaş işletmecilik platformunda ilgi odağı durumuna gelmiştir. Bunun önde gelen nedeni insan faktörünün artık çoğu işletmeler tarafından anlaşılmış olmasıdır. Bir başka anlatımla, insanın tatmini ile çalışma verimliliği arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşıldığı söylenebilir. Ancak, bazı işletmelerin insan kaynakları konusunda yeterli birikime ve fonksiyonel olgunluğa sahip olmaksızın firmada personel yöneticiliği tabelasını indirerek yerine insan kaynakları yöneticiliği tabelası koyduğu görülmektedir. Oysa bu geçiş için yeterli alt yapı oluşmadan moda bir akıma uyarak böyle bir tabela değişimi firmaya çok fazla bir şey kazandırmaz. Önemli olan insan kaynakları konusunda yeterli hazırlıklar yapılarak eğitilmiş, deneyimli kadroların yönetiminde yeni tekniklerin devreye sokulmasıdır, (Sabuncuoğlu,2005:7-8).

2. 1. 3. Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

2. 1. 3. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

İnsan Kaynakları kavramının ilk defa **Springer** adlı bir ekonomist tarafından 1817 yılında kullandığı ifade edilmektedir. Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuştuğu kabul edilmektedir. 1980'lerin başlarında ise, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, özellikle Çok Uluslu Şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, literatürde ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır,(Aykaç,1999:18).

1920'li yılların sonuna doğru; Elton Mayo ve çalışma arkadaşları, Hawthorne araştırmalarının sonucu olarak örgütteki insan ilişkilerinin önemini ortaya koyduklarında, aynı zamanda yeni bir yönetim anlayışının da temelini atmış oluyorlardı,(Baransel,1979:262). Daha sonra, 1950'li yıllarda Argyris'in örgüt içerisinde insanın ne denli önem taşıdığına altını çizmiştir,(Argyris:1957:20). 1980'li yılların örgüt yapısının temel taşları olarak; 'eski alışkanlıkları kırma',

'kalıcılık' ve 'girişimcilik' kavramlarının belirtilmesi, yeni bir dönemin başlangıcının işareti şeklinde değerlendirilebilir,(Peters vd. Çev:Sargut,1987:429).

Sabuncuoğlu, işletmenin girdilerini 5M adı altında toplamaktadır. Bunlar makine (machine), kapital (money), yönetim (managment) malzeme, insan (men). İnsan faktörünün önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma sahiptir, çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. İşletmesi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten ve nihayet o mal hizmeti tüketen yine insandır,(Sabuncuoğlu,2005:2). Yukarıda sözü edilen 5M denilen girdiler Şekil 2.1'de gösterilmiştir.

GİRDİLER (5M)	ÇIKTILAR
Makine	Mal ve Hizmet
Kapital	Bireysel Tatmin
Malzeme	Örgütsel Tatmin
Yönetim	Toplumsal Tatmin
İnsan	Bilgi

Şekil 2.1. Organizasyon Girdileri ve Çıktıları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000, s.2.

İKY terimi, kullanılmaya başlandığı 1970'lerin ortalarından günümüze kadar, yoğun bir değişim süreci yaşanmıştır. Geçiş süreci olarak adlandırılacak bu gelişim ve değişim, halen günümüzde de devam etmektedir. Geçiş süreci yaşayan bilim dallarının terminolojisinde ortak bir dilin oluşturulması zaman isteyen bir süreçtir. Bu sürecin yaşanmakta olduğu alanlarda ise, herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımın oluşturulmasının zor olduğu ifade edilmektedir, (Mathis vd.1991: 25). Literatür incelendiğinde gelişmekte olan İKY kavramının farklı biçimlerde yapılmış tanımlarının yer aldığı görülmektedir. Bu tanımların bir kısmını şu şekilde sıralamak mümkündür:

“İnsan Kaynakları Yönetimi, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların

yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır” (Armstrong,1993, Aktaran:Canman,2000: 62).

“İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, 'insan' ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır” (Canman,2000: 61-62).

“İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, yeni insan kaynakları sağlamayı, sahip olduğu insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetler bütünüdür” (Belonger,1979: 13).

“İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün, insan boyutu ile ilgili olan bölümünü oluşturmaktadır. Örgütteki fonksiyonların yerine getirilmesinde destek birimdir. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, mal ve hizmet üretimine direkt katılanlara ya da hat çalışanlarına insan kaynakları yönetimi meselelerinde yardım sağlamaktır” (Cenzo vd.1996: 8).

“İnsan Kaynakları Yönetimi, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş biçimindedir” (Açıkalin, 1994:12).

“İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın uygulanan, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir”(Schuler, 1987:7).

Bu tanımların sayısını artırmak mümkündür. Ancak, dikkat edilecek olursa, bütün tanımların ortak özelliği, İKY'nin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çerçeve içerisinde, örgütteki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek, insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırma amacı vurgulanmak istenmektedir. Bu tanımların başka bir özelliği de, yönetim anlayışındaki gelişmeleri yansıtan bir nitelik taşıdıkları şeklinde belirtilebilir,(Tortop vd.2006:16).

2. 1. 3. 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Bayraktaroğlu'na göre insan kaynakları yönetiminin evrensel olarak dört amacı mevcuttur. Bunlar; toplumsal amaçlar, örgütsel amaçlar, işlevsel amaçlar ve kişisel amaçlardır. Toplumsal amaçlar toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır.örgütsel amaç,İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir.İşlevsel amaç,örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. Kişisel amaç ise kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım emektir,(Bayraktaroğlu,2003:7-8).

Armstrong'a göre İKY'nin amaçları, İKY felsefesinden kaynaklanmakta olup şu Şekilde belirtilmiştir,(Aktaran:Canman,2000:64-65).

-Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,

-Çalışanların sığasından (kapasitesinden) gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini (gizilgüçlerini) ussal biçimde değerlendirmek,

-Çalışanların ve örgütün performansını artırmak; çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,

-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 duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,

-Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,

-Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak,

-Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarfetme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

2. 1. 3. 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve guruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kuramsal iklimin oluşması, ‘biz’ duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır,(Fındıkçı, 2000:13).

Kaynak(1998),İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçlarına ulaşmak için gereken fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İnsan kaynakları planlaması,
- Kadrolama,
- Değerleme- ödüllendirme,
- Yetiştirme- geliştirme,
- Endüstri ilişkileri,
- Koruma gibi fonksiyonlar ve her birinin içinde yer alan çalışmalar Şekil-2.2 deki gibi özetlenebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri	
1. Planlama	Planlama ve Programlama İş analizleri
2. Kadrolama	Personel Sağlama, Seçme ve Yerleştirme, Oryantasyon
3. Değerleme-Ödüllendirme	Değerleme, Temel Ücret ve Maaşlar, Özendirici Sistemler, Yan Ödüller
4. Yetiştirme-Geliştirme	Eğitim ve Yetiştirme, Kariyer Planlaması
5. Endüstri İlişkileri	Toplu Pazarlık, Şikayet Yöntemleri,

	Örgütlenme
6. Koruma ve Geliştirme	İş Güvenliği, İşgören Sağlığı, İş Yaşamının Kalitesi, Veri Toplama ve Kullanma

Şekil 2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri

Kaynak:Tuğray Kaynak vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İ.F. yayını no:276, İstanbul:Dönence Basımevi, 1998

2.1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme İçindeki Yeri

Bazı yazarlara göre İKY'nin işletme içerisindeki yeri ve fonksiyonunu anlamak için sistem yaklaşımına göre incelemek gereklidir. Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibarıyla belirli bir sınırı ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş bir bütünü olarak tanımlanmaktadır,(Eren,1996:42). Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için çeşitli kaynakların bir araya getirilmesi sonucu kurulan ve çevresiyle etkileşimde bulunarak hem içinde yer aldığı çevresini etkileyen hem de ondan etkilenen birer açık sistemdirler. Bu açık sistemler birbirleriyle ve içinde buldukları çevreyle sürekli bir etkileşim içinde olan alt sistemler tarafından oluşturulmuşlardır,(Sadullah,1998:26).

Bir örgütte işlerin nitelikleri, örgütün özellikleri personel tatminini, işgücü devrini ve devamsızlığını dolayısıyla da kaliteyi etkilerken, toplumun değer yargıları ve standarttan da çalışanların örgütten beklentilerinin ne olması gerektiğini etkileyecektir. Günümüzde sadece kuruluşların ihtiyaçlarını dikkate alan insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının yetersiz kalması kaçınılmazdır. Etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişen çevrede örgüt ihtiyaçları yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını dikkate almayı gerektirmektedir, (Sadullah, 1998:26).

Organizasyonların çevrelerinin incelenmesinde yöneticinin algılamaları da önemlidir. Bir yöneticinin durağan sayabileceği bir çevre bir başka yönetici tarafından dinamik olarak algılanabilir. İnsan kaynakları yöneticisi ne tür bir çevrede faaliyet gösterdiğini bilirse, insan kaynaklarını da ona göre yönlendirecektir. Çevrenin kişilikle ilgili eğilimlerden fazlaca etkilenmeden gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilmesi için çevresel etmenlerin iyi incelenmesi gereklidir. Ancak, yöneticilerin genelde tüm çevreyi değil, kilit unsurları inceledikleri bilinmektedir. Bu tür bir davranış zaman ve maliyet tasarrufu sağlar,(Yüksel,2004:44).

2. 1. 3. 4. 1 İnsan Kaynaklarını Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgütlerde İnsan kaynakları yönetimi hem iç çevre hem de dış çevre faktörlerinden yoğun bir şekilde etkilenmektedirler. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi politikası yürütmek ve bunları uygulamaya sokabilmek, özellikle örgütlerin üst yönetimlerinin ve yöneticilerinin örgütün iç çevresini ve dış çevresini çok iyi analiz etmelerine bağlıdır. Bu analizin başarısı, söz konusu etki faktörlerinden örgütün etkilenme derecesinin olumsuzluğunu artıracak ya da azaltacaktır,(Tortop vd.2006:32). Buna göre İKY'ni etkileyen dış çevre faktörleri; dış iş gücü,dış kaynaklar, rakipler, halk, düzenleyiciler, temel haklar ve insan hakları,toplu iş sözleşmeleri, sendikalar, uluslar arası antlaşmalar ve çalışma sözleşmeleri, müşteriler ve hissedarlar, teknoloji ve ekonomidir.İç çevre faktörleri ise; bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireylerarası ilişkiler,örgütsel özelliklerdir.

İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

a)Dış İş Gücü: Dış işgücü, örgütlerin yararlanacağı potansiyel insan kaynaklarını ifade etmektedir. Dış işgücünün bazı nitelikleri İKY'nin işlev ve faaliyetlerinin belirleyicisi olabilir. İKY açısından izlenmesi gereken bu nitelikler şunlardır; eğitim durumu, yaş dağılımı, cinsiyet dağılımı, katılım oranıdır,(Kaynak,2001:11).

b)Dış Kaynaklar: Dış kaynaklar, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının arz kaynaklarını ifade eder. Bunlar: okullar, üniversiteler, sendikalar, resmi ve özel kuruluşlardır,(Kaynak,2001:11).

c)Rakipler: Rakipler terimi ile işgücü piyasasındaki aynı nitelikli elemanlara talepte bulunan diğer örgütler kast edilmiştir. Ülkemizde, nitelikli eleman sıkıntısı vardır. Dolayısıyla bu elemanları örgüt, bünyesine çekebilmek için çeşitli politikalar yürütmektedir. ,(Kaynak,2001:11).

d)Halk: Özellikle özel kesim örgütlerinde halkın işletme faaliyetlerini eleştirmeden ve sorgulamadan kabul etmesi mümkün değildir. Son yıllarda çevre bilincinin de büyük ölçüde gelişmesi sonucu halk gerek eylemleri, gerekse oylarıyla

seslerini duyurmaya başlamış ve bu konuda birçok yasanın çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca bazı girişimlerden değeri adım atılmasını başarmıştır. Bir kuruluş halk tarafından kabul görmek istiyorsa amacını başarılı bir şekilde ortaya koymak zorundadır,(Can vd., 2001:37).

e)Düzenleyiciler: İKY'nin gün geçtikçe önem kazanma nedenleri içinde beklide en önemlisi, örgütü etkileyen çeşitli yasa ve kurallara gerekli tepkiyi gösterebilme zorunluluğudur. Devletin çıkardığı çeşitli mevzuat insan kaynakları politikalarının tümünü etkilemektedir. Her ne kadar insan kaynakları yöneticisinin yapıp yapamayacağı eylemleri belirten çok sayıda yasal mevzuat bulunmakla birlikte, yöneticiler bu gibi yasal kurallara, neleri yapabileceklerini gösteren yöntemler olarak bakmak yerine, bunları yetki alanlarını belirleyen sınırlayıcılar olarak görmelidirler(Can vd., 2001:32).

f)Temel Haklar ve İnsan Hakları: Yaşamda, özgürlükte ve mutluluğu aramada fırsatlardan eşit yararlanma ilkesi demokrasinin temel kurallarından bir tanesidir. Anayasamızda bu konuda birçok kural bulunmaktadır. Bu kurallara gerek kamu hizmetine girişte gerekse özel sektör personel politikasında dikkatlice uyulması gerekmektedir. Aksi takdirde İKY'ni hem ulusal düzenlemelerde hem de uluslararası düzenlemelerde bir çok yaptırım beklemektedir,(Tortop vd.,2006:40).

g)Toplu İş Sözleşmeleri: Modern ve demokratik ülkelerde devletçe tarafların eşitliğini sağlamak amacıyla hem çalışanın hem de çalıştırının bir araya gelerek çalışma koşullarını belirlemeleri, toplu sözleşmeler aracılığıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda genelde ücret artışları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi konulara açıklık getirilmektedir. Son yıllarda tüm dünyada kamu sektöründe de toplu görüşmelerin ve sözleşmelerin yapılmaya başlanması, kamu kuruluşlarında İKY için bu konuyu oldukça önemli hâle getirmiştir,(Tortop vd.,2006:40).

h)Sendikalar: Bu kuruluşlar çalışanların işverenle eşit koşullarda pazarlık gücü oluşturabilmeleri amacıyla ortaya çıkmıştır. Bugün memur sendikalarının da yaygınlık kazanmasıyla hem kamu sektöründe hem de özel sektörde tüm kuruluştan

etkileyen önemli bir dış çevre etmeni olmuşlardır. Önemleri personel hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcileri olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu oranda da güçleri bulunmaktadır. Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde bu konuya ayrıntılı bir şekilde değinilecektir,(Tortop vd.,2006:40).

i) Uluslararası Antlaşmalar ve Çalışma Sözleşmeleri: Özellikle Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) uluslararası düzeyde çalışma kuralları oluşturma çabaları, tüm örgütlerde İKY'ni etkilemektedir. Bu kapsamda yapılan sözleşmelerin iç hukukta yasa gibi kabul görmesi, İKY yöneticilerini bunları bilmeye ve uygulamaya zorlamaktadır,(Tortop vd.,2006:40).

j) Müşteriler ve Hissedarlar: Örgütlerin sunduğu mal ve hizmetlerden yararlanan kişilere müşteri denilmektedir. Müşteriler örgüt için hayati önemi olan üretilen mal ve hizmetleri talep ederek, örgütün ayakta kalmasını sağlamaktadırlar. Bundan dolayı da örgütlerin dış çevrelerinde oldukça etkilidirler. Müşterilerin kaliteli mal ve hizmet sunumu talepleri övgüden nitelikli ve üretken insan kaynakları teminine zorlamaktadır. Müşteriler yanında örgütleri doğrudan etkileyen diğer bir grupta, örgütün oluşumunda temel bir role sahip olan hissedarlardır. Örgütü yöneten profesyonel yöneticiler, hissedarların taleplerine ve yönlendirmelerine duyarsız kalamazlar,(Tortop vd.,2006:40).

k)Teknoloji: Teknolojik yenilikleri izleyemeyen örgütlerin hayatta kalabilmesi zordur. Ancak, yeni teknolojilerin örgüte aktarılmasında ve özellikle emek-yoğun teknolojiden makine-yoğun teknolojiye geçişte insan kaynakları yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir. İşten çıkarmalar, örgütte kalanların yeni teknolojiye uyum sağlaması, eğitim hizmetleri, dışardan yeni teknolojiyi bilen elemanların alınması ve bunların örgüte uyumlarının sağlanması, bu arada sendikalarla meydana gelen sürtüşmelerin çözüme kavuşturulması gibi sorunlar teknolojik çevrenin insan kaynakları yönetiminde yarattığı başlıca etkilenmelerdir. Fakat bu olumsuz etkiler yanında teknolojinin insan kaynakları üzerinde olumlu etkileri de olacaktır. Örneğin, çalışanların verimliliğinin ve ürünün kalitesinin artması dolayısıyla çalışma yaşamının kalitesinin artırılması da mümkün olabilecektir,(Yüksel,2004:50).

1)Ekonomi:İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri içinde buldukları ekonominin durumundan da büyük ölçüde etkilenirler.Faiz hadleri,enflasyon,parasal politikalar ve hatta sermaye piyasasının örgütün insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerinde büyük bir etkisi vardır.Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri ekonominin durumunu önceden kestirmek ve ekonominin kendi faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini önceden görmek durumundadırlar,(Can vd.,2001:39)

İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri

a)Bireysel Nitelikler:Herhangi bir örgütte bulunan veya ileride bulunacak olan bireylerin bazı nitelikleri ve özellikleri İKY uygulamalarının etkilerini ve nedenlerini anlayabilmek için oldukça önemlidir.Bunlar arasında en önemlileri;ihtiyaçlar ve değerler, beklentiler,algılama,motivasyon,yeterlilik ve strestir,(Tortop vd.,2006:32).

b)İş Nitelikleri: İKY'ni etkileyen iç çevreyi oluşturan faktörlerden birisi de örgütteki işlerdir.Söz konusu bu işler, iş güvencesi,iş yükü, görev nitelikleri,iş koşulları ve ortamı gibi özellikler taşımaktadır,(Tortop vd.,2006:34).

c)Bireylerarası İlişkiler:Örgütlerde bireylerarası ilişkiler kapsamında en çok karşılaşılan sorun alanları gruplar ve önderliktir,(Tortop vd.,2006:34).

d)Örgütsel özellikler: İKY'nin işlev ve çalışmalarını etkileyen iç faktörler arasında en kapsamlı olan örgütsel özellikler, üst yönetim, örgüt büyüklüğü, iş kolunun türü, büyüklüğü, örgütün büyüme durumu, örgütün bulunduğu sektör, farklılaşma derecesi, örgütsel iklim kültür gibi unsurlardan oluşmaktadır.İKY'nin verdiği öneme ve bununla ilgili bilincine bağlıdır.Örgütün büyüklüğü veya küçüklüğü de İKY fonksiyonlarının etkinliğinde belirleyicidir.Küçük Örgütlerde yetiştirme, geliştirme ve planlama gibi insan kaynaklarına yönelik fonksiyonlar söz konusu olamaz,(Tortop vd.,2006:35).

2. 1. 4. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

İnsan kaynakları yönetimi kavramının 1970'li yılların sonlarında yaygın bir biçimde personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlandığı görülmektedir.Bu iki kavramın farklı olup olmadığı hala tartışılmakla birlikte, insan kaynakları yönetimi kavramının büyük kabul gördüğü söylenebilir,(Can

vd.,2001:26)Geleneksel personel yönetimi ile çağın çizgilerine uygun insan kaynakları yönetimi ile çağın çizgilerine uygun insan kaynakları yönetimi arasında bir takım benzerlikler olmasına karşın özde önemli farklılıkların bulunduğu bir gerçektir, (Sabuncuoğlu, 2005:11). Bu farklılıklar Şekil 2.3' de gösterilmektedir.

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Şekil 2.3 İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Kaynak: Zeyyad Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,2. Baskı, Bursa:Alfa Yayınları,2005:11

İKY'nin ele aldığı konuların büyük bir çoğunluğu, geleneksel personel yönetiminin de konuları arasında yer almakla birlikte, bu konuların ele alış biçimi ve benimsenen yaklaşım arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıkların, daha çok; konuya algılama, içerik, anlayış, değerlendirme ve yaklaşım farklılığı olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar şu şekilde özetlenebilir,(Tortop vd.,2006:26):

a) Çalışma ilişkileri açısından personel yönetimi muhalif bir tutum içinde iken İKY gelişimci ve işbirlikçidir.

b) Yön verme konusunda personel yönetimi tepkici iken İKY etkin ve örgüt odaklıdır.

c) Personel yönetimi örgütlenme sürecine ayrı ayrı işlevler şeklinde bakarken İKY bunu bütünleşik bir yapıda görmektedir.

d) İş sahipleriyle ilişkilerde personel yönetimi, yönetimi söz sahibi görürken, İKY buna personeli de eklemektedir.

e) Personel yönetiminde emir nitelikli değerler öncelikli iken, İKY'de yöneticiler, sorunlar üzerinde duran, uyumlu ve çözüm yollar öneren kişiler olarak görülmektedir.

f) Personel yönetiminde uzmanlar düzenleyici role sahipken, İKY'de sorunlara duyarlı ve çözüm arayıcı konumda olmaktadır.

g) Eylemci birimlerin personel yönetimdeki pasifliği İKY'de aktifliğe dönüşmektedir.

h) Tüm çıktılar personel yönetiminde kategorileşmişken, İKY'de örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynakları sistemleri devreye girmektedir.

i) Personel yönetiminde klasik hiyerarşik yapıda örgüt yönetiminin üstünlüğü söz konusu iken, İKY'de yönetimin ve personelin birlikte söz sahibi olduğu süreçlerden yararlanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi, birbiriyle tamamen zıt kavramlar da değildir. Her iki kavram arasında bir takım benzerlikler bulunmaktadır. Bu benzerlikler şunlardır (Armstrong, 1996: 152- 153):

a) Personel yönetimi stratejileri, insan kaynakları yönetimi stratejileri gibi, örgüt stratejilerine dayanmaktadır.

b) Personel yönetimi de insan kaynakları yönetimi de komuta yöneticilerin personelin yönlendirilmesi ile ilgili sorumluluklarının bulunduğu kabul etmektedir. Hem personel yönetimi hem de insan kaynakları yönetimi, komuta yöneticilere, bu sorumluluklarını yerine getirmede danışmanlık yapmaktadır.

c) Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi, “bireye saygı”, “örgütsel ve bireysel gereksinimlerin dengelenmesi”, “personelin maksimum yeterliliğe kavuşması için geliştirilmesi” vb konularda ortak düşünce yapısına sahiptirler.

d) Personel yönetiminin teknik faaliyetleri (iş analizi, personel değerlendirme, iş değerlendirme vb.) insan kaynakları yönetimi tarafından da yerine getirilmektedir.

e) Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkileri bağlamında, yönetime katılma, örgütle bütünleşme ve iletişim konularında benzer felsefeleri benimsemiştir.

Geçmişte personel bölümü, hiç kimsenin istemediği zor ya da zevksiz işleri ele alan bir departman görünümünde idi. Bu zor ve zevksiz işlere örnek olarak, çalışanların emeklilik ile ilgili çalışmalarını yürütmek, sendikal işleri takip etmek, işten çıkarmalarla ilgilenmek verilebilir. Personel yönetimi daha ziyade üst yönetim ile çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, insan kaynakları yönetimi ise, üst yönetimi ile çalışanların ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında, çalışanların yatırım yapılan ve getirişinin hesaplanması gereken bir sermaye olarak düşünüldüğü görülmektedir. Bununla birlikte işin bir davranışsal yönü insan kaynakları yönetimi anlayışına girerek insanın değerinin bilinmesine yönelik faaliyetler ve uygulamalar katmaktadır. Personel yönetimi, insana gereken önemin verilmediği, rutin özlük ve idari işlerin yürütüldüğü soğuk bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır,(Legge,1989:19-20).

2. 1. 5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

2.1. 5.1. İş Gören Seçimi ve Yerleştirilmesi

2.1. 5.1.1. İş Gören Bulma

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde ve en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir,(Sabuncuoğlu,2005:78).İş gören bulma, işletmede bilgi, yetenek ve iş tecrübelerine göre belirli pozisyonlarda görev alacak iş görenlerin aranması ve bu iş görenlerin işletmeye tercih etmelerinin teşvik edilmesine yönelik işlemlerdir. İş

tedarikinde, işletmeye en faydalı olabilecek iş gören bulması ve istihdam edilmesi amacı güdülmektedir,(Armstrong,1992:62).Bu nedenle organizasyon için en faydalı olabilecek iş görenleri bulmak ve seçmek çok önem taşımaktadır.

Organizasyon da boş olan kadrolara personel sağlamada iç ve dış olmak üzere iki kaynaktan faydalanılır.

a)İç Kaynaklar: İç kaynak kullanımı iş gören bulma işleminin işletme içindeki çeşitli departmanlarda çalışan uygun iş görenlerin saptanması ile olmaktadır. Ayrıca organizasyon iç bültenler, ilan panoları, ilan tahtaları, v.b. yollar kullanarak da organizasyon iç kaynak bulma yoluna gidilebilir,(Acar,1999:77).

b)Dış kaynaklar: Organizasyonlarda iş gören bulma işlemini organizasyon dışındaki kaynaklardan temin etmesidir.

Organizasyonların bir çoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan iş gören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir. Dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir,(Sabuncuoğlu,2005:84):

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar.
- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinme duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.

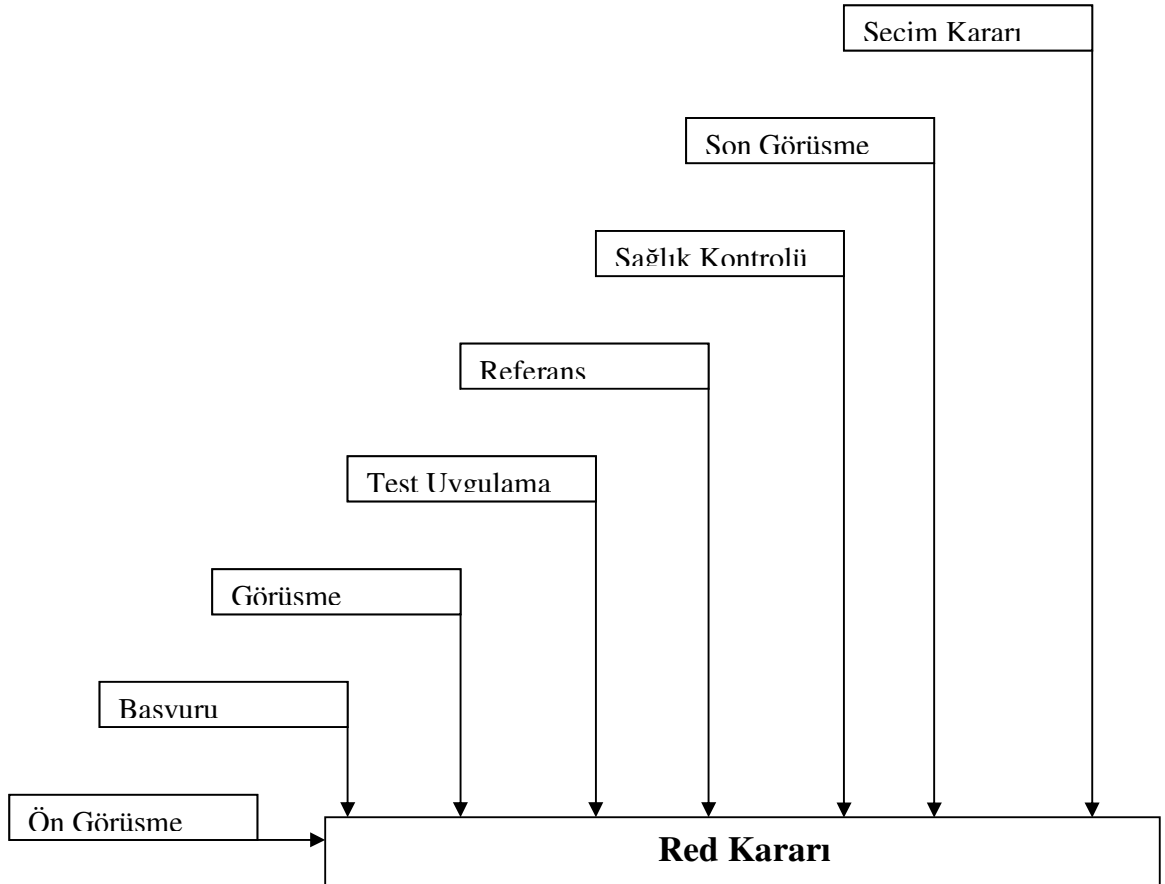
Dış kaynaklardan eleman sağlanmasında; duyurular (gazete, mesleki dergi, radyo ve televizyon v. b.),doğrudan başvuru veya c.v. gönderme, aracılarla başvurma, iş ve işçi bulma kurumu, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları, sakat ve eski hükümlüler, akraba ve yakınların işe alınması, internet gibi kaynaklardan faydalanılabilir.

2.1. 5.1. 2. İş Gören Seçimi

İş gören seçimi, organizasyonda boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. Yapılacak işleri görecek nicelikte personelin sağlanması kadar, görevleri gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların secimi işletmenin başarısı açısından büyük önem taşır. İşletmeler, gerek iç ve gerekse dış kaynaklardan iş

için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler elde edebilmek amacıyla çeşitli yöntem ve amaçlar kullanmaktadırlar,(Tortop,1999:55).

Personel seçme, bir dizi aşamayı içeren bir süreçtir. Personel seçme süreci Şekil 2.4’ de şema tize edilmiştir. Ancak tüm örgütlerin aynı aşamaları izlediği söylenemez. Her aşama sonunda bir kısım adayın elenmesi, bir kısmının da diğer aşamaya geçmesi söz konusudur. Seçim kararının kalitesinin yüksek olması için yöneticilerin her aşamaya oldukça fazla özen göstermesi gerekmektedir. Bir aşamada yapılabilecek hata veya ihmalin yanlış personel seçimine yol açacağı söylenebilir,(Can vd.,2001:119).



Şekil 2.4 Personel Seçme Süreci

Kaynak: Can, Halil, A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001:119

2. 1. 5 .2. Performans Değerleme

Performans değerleme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekteşirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekteşirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bu anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarisının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekteştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekteştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir,(Trahan ve Koonce,1997:86).Performans değerleme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynaklarına ilişkin bilgi üretmektir,(Nelson ve Quick,1994:183).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yolu ile, personelin işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirmenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Bu amaçların ilki, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarna temel teşkil eden bilgileri sağlar. Bu anlamda, idari kararlarn böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi işletmedeki kaynakların etkin kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlemenin ikinci yararı, performans analizleri çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaştıkları performans seviyesine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılmamışsa sebepleri ve ne tür bir eğitimin ve geliştirme programı uygulayacağı hakkında yönetime geri besleme imkanı verir,(Palmer,1993:9-11).

2.1. 5. 4. Ücretlendirme

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir,(Zaim,1985:184). Ücret, organizasyonda üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olduğu gibi, iş göreni organizasyona en fazla bağlayan bir ekonomik özendirme(teşvik) aracıdır. İş görenin organizasyona girişinin ve orada sürekli olarak çalışmasının nedeni de bir bakıma kendisine yapılan ödemedir. Bir iş yerinde çalışanlara ödenecek ücretin belirlenmesi, hem işletme yönetimleri hem çalışanlar açısından yaşamsal önemdeki konuların başında gelmektedir,(Bingöl,1998:96).

İş görenin emeği karşılığı eşit ve hakça ücret isteği, işletme açısından çok önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılabilir. Ücretin, yapılan iş veya başka bir deyişle işletmeye yapılan katkıyla orantılı bir biçimde düzenlenmesi güdülenmesini (daha çok çalışmasını) sağlayacağı gibi bu güdülemenin sonucu işletmenin de daha çok kazanç elde etmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla, denilebilir ki; işletmeler ücretlerde başarıya, katkıya göre eşit ve hakça sayılabilecek düzenlemeler yaparak personelin güdülenmesini arttırabilir,(Bayraktaroğlu,2003:151).

2.1. 5. 4. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Burada birey karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendirebileceğini ve bunun da ötesinde nasıl etkili kararlar alabileceğini öğrenir. Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir,(Zunker,92)

Yüksek kariyer arzusuna ve içgüdüüne sahip personel, kariyer hedefleri belirlerler ve bu hedeflere ulaşmalarına yardım edecek geliştirici faaliyetlerde bulunurlar. Yeteneklerini köreltmemek için hareket etmeye eğilimlidirler. Yüksek kariyer hedeflerine sahip personel örgüte bağlıdırlar. Tüketici taleplerini karşılamak ve projeleri bitirmek için ne gerekirse yaparlar (uzun süre çalışmak gibi). Ayrıca örgüt için çalışmaktan gurur duyarlar, profesyonel ve ticari organizasyonlarda aktiftirler,(Çetin,1999:329).

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler. Kurum içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip ederek değerlendirmesi gereklidir. Kariyer olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir. Çalışanlar kariyer planlama sürecinde kendilerini değerlendirirken, kurum da kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmelidir. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine kurum tarafından çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamalarında kullanılması gerekmektedir,(Bayraktaroğlu,2003:120).

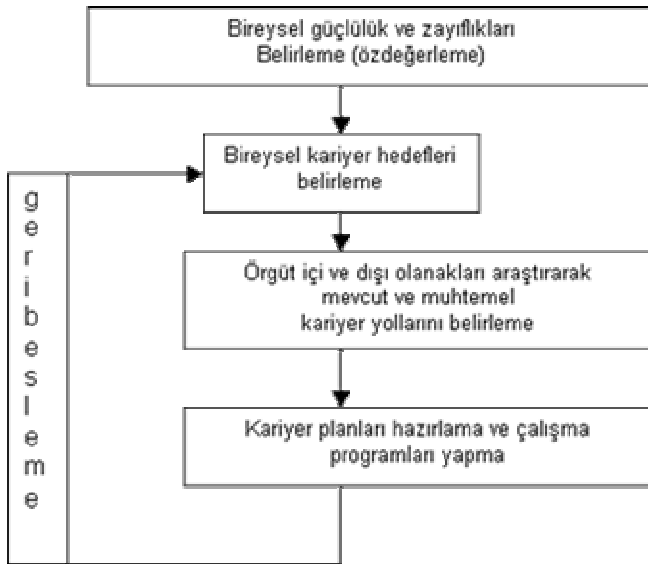
Kariyer Planlama açısından en sık başvurulan tekniklerin başında: danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri, kurslar eğitim seminerleri söylenebilir. Bunlara ek olarak bizzat örgütler tarafından hazırlanan örgütün kimliğine ve kültürüne özgün okuma ve kişisel gelişim kitapları, beceri, yetenek ve ilgi testleri gösterilebilir. Ayrıca büyük işletmelerde kariyer planlaması için kariyer danışmanları istihdam edilmektedir. Danışmanın yol göstericiliğinde kariyer planlama grupları oluşturulmaktadır. Çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da kariyer yönetiminde etkin ve sıkça uygulanan bir yöntem olduğu söylenebilir,(Uzun, <http://www.isguc.org>).

Kariyer planlaması; hem örgütün hem de bireyin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, birey ve bireyin içinde çalıştığı örgüt, her ikisi de sisteme katılırlar. Çünkü birey, kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılasa yaptığı işten tatmin olma duygusu artar. Bu tanımlardan yola çıkarak, birey merkezli kariyer planlaması sistemi ve örgüt merkezli kariyer planlaması sistemi olarak iki tür kariyer planlaması sistemi olduğu söylenebilir (İshakoğlu, 1994:39).

Öncelikle çalışanların hangi alanlarda üstünlük ve zayıflıklarının olduğunun belirlenmesi ve bu doğrultuda kişinin tercihlerine yönelik olarak kariyer hedefinin saptanması ilk iki aşamayı oluşturmaktadır. Bu noktadan sonra bireyin çalıştığı yerdeki kariyer imkanlarının ne olduğunun araştırılması, eğer örgüt içinde yeterli kariyer geliştirme

imkanları bulunmuyorsa, örgüt dışı imkanların araştırılması aşamasına geçilmektedir. Belirlenen kariyer yollarına (career- path) ulaşmak için hazırlıklar yapma, hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşılabileceğinin tespit edilmesi dördüncü aşamayı oluşturmakta ve son olarak da hedeflerin belirlenmesi aşaması ve bunun için hazırlık yapma aşaması arasındaki feed-back ilişkisi gelmektedir,(Uzun, <http://www.isguc.org>).

Şekil 2.5: Bireysel Kariyer Planlama Süreci



Şekil 2.5: Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Nilgün Anafarta (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Ün. İİBF Dergisi, C.1,(2)

Şekil 2.5’de görülen bireysel planlama sürecinde süreç bireysel güçlük ve zayıflıkların belirlenmesi ile başlamaktadır. Daha sonra bireysel kariyer hedefleri belirlenerek işletme içi veya dışında mevcut olanakların araştırılması ile kariyer yolları belirlenebilmektedir. Sonrasında kariyer planları oluşturulur ve uygulanılır bu uygulamalar değerlendirilerek geri bildirimler sürece tekrar aktarılmaktadır.

2.1. 5. 5. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu

Teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme ve otomasyonun kullanımındaki gelişmeler, eğitimin önemini daha da artırmıştır. Gelişmekte olan

lkeler açısından bu konu büyük bir önem arz etmektedir; çünkü, gelişmekte olan ülkelerde genellikle geleneksel üretim biçimi ile modern teknolojinin yer aldığı üretim biçimi birlikte görülebilmektedir. Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerde personelin yüklendiği görev iki yönlüdür: (a) gelişmiş ülkelerdeki teknolojiyi aktaracak bilgiye sahip olmak ve (b) kendi teknolojisini yaratabilecek bilgi, yetenek ve yaratıcılığı geliştirmek. Görülüyor ki, insan kaynağının eğitimi, bir taraftan iş görenin eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi diğer taraftan da onlarda yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemek zorundadır. Makineleşme sonucunda bazı görevlere ilişkin işler daha çoğalıp yeni bilgi ve becerileri gerektirirken, bazı görevlerin alanı daha da darlaşmakta ve eski görevlerin yerini yeni bazı görevler almaktadır. Bütün bunlar endüstriyel eğitimin önemini büyük ölçüde artırmaktadır,(Yüksel,2004:199).

Organizasyonlar, insan kaynaklarını en az hata ile çalışmalarını sağlamak, verimli ve etkin kılmak amacı için çok amaçlı eğitim çalışmaları yapmakta, bunun sonucunda da müşteri ihtiyaçlarında da en az hata düzeyini gerçekleştirmenin yolunu aralar. Organizasyonlarda da yukarıda bahsedilen faaliyetler insan kaynakları yönetimi departmanının aslı görevidir. Eğitim insan kaynaklarının fonksiyonu olmakla birlikte sistem yaklaşımı açısından bakıldığında ayrıca bir sistemdir. Bilindiği gibi sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş bir bütündür,(Eren,1996:42).

BÖLÜM III

3.İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ

3.1 Geliştirme ve Hizmet İçi Eğitim

Günümüzde insan kaynaklarının ön plana çıkması ve insanın organizasyonların en değerli varlığı olarak stratejik değerinin artmış olması, beraberinde bu değerli sermayede en etkin şekilde yararlanma anlayışını getirmiştir. Bu noktada yöneticilerin karşısına çıkan en etkili araç ise eğitim olmuştur,(Uğur,2003:119). Brian, Thomas'a göre, eğitim en genel anlamda insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Örgütlerdeki eğitim su şekillerde tanımlanmaktadır, (Aktaran; Taşkın, 1997: 10,11):

“Eğitim, insanlar kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgilerle donatma sürecidir donatma sürecidir.”

“Eğitim, kişinin performans düzeyi ile, arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir.”

“Eğitim, kişisel ve örgütsel anlamda bütünleştirme sürecidir.”

Taymaz 'a göre hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir işe maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir,(Taymaz, 1997:4). Diğer bir tanıma göre hizmet içi eğitim kamu görevlerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacı ile kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru eğitim etkinlikleridir,(Tutum, 1979: 120).

Hizmet içi eğitim ile geliştirme kavramları birbirlerinden farklı anlamlar taşır. Açıklalın'a göre geliştirme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür,(Açıklalın, 1994:121). Uğur'a göre geliştirme, var olanı daha da iyileştirme, 'anlamında bir kavram olup İ.K.Y. açısından bakıldığında; personelin bilgi, beceri ve tutumlarının sistematik bir

şekilde değiştirerek şimdi ve gelecekteki işinde daha da başarılı olmasını sağlayıcı çalışmalar olarak tanımlanabilir, (Uğur, 2003:118).

Geliştirme genellikle eğitim kavramı ile karıştırılmaktadır. Ancak eğitim ile geliştirme arasında farklılık vardır. Eğitimin asıl amacı, belli bir işi yapan veya görevi yerine getirmeye çalışan bireyin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geliştirme ise, personelin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirme eğitim gibi kısa vadeli olarak düşünülmez. Geliştirme bireysel olup süreklidir. Ancak eğitim olmadan gelişme olamayacağı da bilinmelidir. Eğitim ve geliştirme sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Bireyin daha önce öğrendiklerine yenilerini eklemek amacıyla gerçekleştirilir. Geliştirme ile çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmek hedeflenir. Örneğin bir pazarlama şirketinde çalışan bir kişinin kişisel iletişim becerilerini geliştirmesi için bir geliştirme programı organize edilebilir, (Palmer ve Winters,1993:119- 122).

Gelişme; biçimsel eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ve personeli geleceğe hazırlamaya yardımcı olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleri demektir. Gelişme, sadece personelin şimdiki ile ilgili öğrenim demek değildir. Şekil 3.1, eğitim ve gelişim arasındaki farkları göstermektedir. Görüldüğü gibi eğitim, personelin mevcut işindeki performansını geliştirmeye yöneliktir. Gelişim, personeli şirketteki diğer konumlara hazırlamaya yardımcı olur ve görev değiştirmeleri için gerekli olan ancak henüz bulunmayan becerilerini artırır. Gelişim, aynı zamanda, personeli, mevcut işlerindeki yeni teknolojilerden, iş tasan m I arından, müşterilerden veya ürün pazarlarından doğabilen değişikliklere hazırlamaya yardımcı olur, (Çetin, 1999: 249).

	Eğitim	Gelişim
Odak noktası	Bugün	Gelecek
İş tecrübelerinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki iş için hazırlanma	Değişiklikler için hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Şekil 3.6 Eğitim ile Gelişim Arasında Karşılaştırma

Kaynak: Ravmond A.Noel, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev:Canan Çetin, Beta Yayınları, 1999:249

Geliştirme, modern örgütlerin başarılı olması için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Teknolojideki hızlı değişim, çalışanların, dünyanın yaşanan rekabet piyasasında, yeni teknolojilerin uygulanmasını başarmak için gerekli olan niteliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. İki binli yıllarda ve sonrasında görev alan bireyin kendini geliştirmeye artan isteği ve ilgisi nedeniyle, onun gerekli performansı yakalama ve artırma çabalarına, sosyal ve kişisel ihtiyaçlarına on yıl öncesinin örgütleri ve yöneticileri cevap vermekte zorlanabilmektedirler,(James,1982:161).

Lieberman (1995), öğretim merkezli bir anlayıştan öğrenme merkezli bir anlayışa geçildiğini belirterek, geliştirme olanaklarının okul yapısının ayrılmaz bir olgusu olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca Lieberman (1995) geliştirmenin uzun dönemli olduğunu, öğretmenler arasında etkileşime önem veren stratejileri içerdiğini, okul dışından birey ve grupların katılımını öngördüğünü, öğrenme için yeni fırsatlar yarattığını ve network gibi mekanizmalarla bağlantıları gerektirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda da, hizmet içi eğitimde baskın faktörün "öğretim" kavramı olduğunu, buna karşın geliştirmede baskın faktörün "öğrenme" kavramı olduğunu belirtmektedir,(Aktaran; Aydoğan,2002: 14).

Teknolojinin hızla geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı, kurumlarda personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının hız kazandığı bu dönemde, personelde aranan yeterliliklerde değişmektedir. Böyle bir ortamda kurumlarda çalışan personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır,(Taymaz: Sunay ve Aytaç, 1997; 13).

Sonuç olarak geliştirme kavramı ile hizmet içi eğitim kavramı birbirinden ayrı kapsamlıdır. Geliştirme, örgüt ve personel verimliliğinin eğitim ve öğretimle artırılması sanatı olurken, hizmet içi eğitim 'öğretim'le artırılması etkinliğidir. Personel geliştirme ve hizmet içi eğitim kavramlarının ortak yönü ise personelin bilgi, beceri ve yetenekler yönünden geliştirilerek, bireyin ve örgütün verimliliğini arttırmak için düzenlenen etkinlikler olmasıdır. Ancak uygulama durumuna bakıldığında, Geliştirme etkinlikleri

hizmet içi eğitim etkinliklerine göre daha kapsamlı olup, bireye ve örgüte bakış açısı da daha geniş bir perspektife dayanmaktadır,(Buluç, 1997; 31).

3. 2. İnsan Kaynaklarını Geliştirme

Örgüt geliştirme değişen kendini geliştirme amaçlarını tanımlamak ve onlara ulaşmak için bir örgüt ya da örgütün bir parçası tarafından üstlenilen bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç esnasında örgütteki kişiler de kendi mesleki hedeflerine ulaşırlar. Personel geliştirme bireylerin kişisel ve mesleki büyümesini geliştirmek için tasarlanmış bir süreçtir. Bu saygılı, destekleyici ve olumlu bir örgüt ikliminde oluşur. Personel geliştirmenin nihai amacı öğrenciler için daha iyi bir öğrenme ve eğitmciler ve okul için sürekli, sorumlu olarak kendini yenilemedir. Personel geliştirme terimleri birlikte okul geliştirenin ‘geştaltını’ ya da esasını oluşturur,(Hoyle,1985; Balcı, 2000).

Eğitim Kurumlarındaki öğretmenlerin başarılarının tanımlanıp ve değerlendirilmesinde öğretmenlerin özelliklerinin geliştirilmeye çalışılması okulların yeni metot ve model bulmaları için önemli fırsatlar oluşturabilir. Geleneksel yapıdaki ilişkiler bırakılıp performans değerlendirilmesi ve personel geliştirme aktiviteleri arasındaki bağlantının kurulmasına çalışılırken işbirliği, profesyonellik ve güven kavramları her zaman göz önünde bulundurulup bunlara işlerlik kazandırılmalıdır,(Hickcox and Musella, 1992:167),(Stoll,1992:116).

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi; personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girişilen etkinliklerin tümü olarak tanımlanabilir (Açıkalin, 1994:3-64).İnsan kaynaklarını geliştirme ile ilgili en önemli nokta, “hangi işi yaparsa yapsın bütün elemanlar geliştirilebilir” fikridir. Bu düşünce önceleri yönetim düzeyindeki işler için düşünülmüştür. Planlama, organize etme, yönlendirme, denetleme, karar verme gibi daha çok yönetim becerileri ile ilgili sayılabilecek özelliklerin kazandırılması, yöneticiliğe dönük bir kariyere yönelmiş kişiler için gereklidir. Öte yandan diğer çalışanlarda da bu tür becerilerin geliştirilmesi düşüncesi son yıllarda oldukça kabul görmektedir. İş dünyasındaki yeni gelişmeler, yani teknolojik değişmeye paralel olarak ortaya çıkan yeni örgüt yapılarında küçülme ve beraberinde daha nitelikli elemanlar ve hizmet kalitesi gibi konuların önem kazanmasına yol açmıştır,(Ergin,2002:123)

Cole'un (1993) belirttiği gibi, insan kaynakları yönetiminin verimli olabilmesi, insan kaynakları yönetiminin yönetim temeli, motivasyon, iletişim, liderlik, ücretler, eğitim ve geliştirme gibi konularda kapasitesini uygun biçimde kullanılmasıyla mümkün olabilir. Bu süreçte personelin eğitilmesi, yani geliştirilmesi önem taşır. Çünkü personeli geliştirme çabaları örgütlerin verimliliğinde en önemli unsurlarından birini oluşturur.

3. 2. 1 Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Geliştirmenin Önemi ve Gerekliliği

Eğitim uygulamalarının önemini kavramak gereklidir. Nitekim bazı kurumlardaki eğitim çalışmaları; moda, günceli yakalamak veya süs gibi görünmektedir. Maalesef inanılmadan yapılan eğitim çalışmalardan sonuç alınmadığı açıktır. Dolayısıyla insan kaynakları merkezlerinin kurum içindeki en önemli işlevleri arasında eğitim öncelik almaktadır, (Fındıkçı,2000:243).

Bilgi birikiminin geometrik diziyle arttığı ve üç, beş yıl da bir ikiye katlandığı bir dünyada çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli yenilenemeyen organizasyonlar için başarısızlık kaçınılmazdır. Organizasyonlar, yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlarını sürekli olarak yeniden yaratmak zorundadırlar,(Barutçugil,2004;297). Buluç'un da (1997:17) belirttiği gibi, "Örgütler, insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için, insan kaynaklarının ilgi, istidat ve yeteneklerini ortaya çıkarmak amacıyla gereken faaliyetleri düzenlemeli, personelin potansiyeli keşfedilerek kapasitesinden optimum düzeyde yararlanmak için gerekli etkinlikleri gerçekleştirebilmektedir".

Tüm personelin değerlikli varlıklar olduğu gerçeği ile eğitimlerine ve geliştirilmesine ilişkin olarak yapılacak sistematik ve tutarlı yatırım aracılığıyla, çalışanların mevcut değerlerinin daha da artırılması gerekmektedir. Örgütlere personel bulma, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli kişilerin kazandırılması süreci ile ilgili bir faaliyettir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ise, insanların var olan yeteneklerinin onlara yetişmeleri için yardım ederek ve kendi yeteneklerinden ve becerilerinden daha etkili biçimde yararlanmalarını sağlayarak artırılması ve genişletilmesiyle ilgili bir süreçtir, (Tortop vd.,2006:160).

İnsanın yeteneklerinin ortaya çıkartılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte aktarılması demokratik ortamlarda, insana duyarlı bir yönetimle mümkün olabilir. Yoğun rekabetle karşı karşıya kalınan iş yaşamında insan gücü en değerli kaynaktır. Bu nedenle insan kaynağının ziyan edilmemesine ve korunmasına çalışılır. İnsan, geliştirilerek örgüte katkısı en çoğa çıkartılacak bir kaynak olarak ele alınmalıdır,(Özden,1998;2-4).

Taymaz, personel eğitiminin gerekliliğini beş madde ile özetlemiştir,(Taymaz,1997:7).

1.Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde geliştirilerek kendisine uygun olan işte çalışması ve başarısı sağlanır.

2. Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinme duyar.

3. Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlanabilir.

4. Bilim ve teknoloji gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetişmeye zorlamaktadır. Bu zorlama kuşkusuz eğitimi gerekli kılar.

5. Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle okullarda tam olarak sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılaştıracak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri eğitim yolu ile giderilebilir

Örgüt personelinin değişik yönlerden eskimesi de geliştirme etkinliklerinin gerekliliğini ortaya koyar Başaran (1982, s.88), Dubrin (1974)'e dayanarak okul personelinin eskimesinin beş boyutta oluşacağını ve geliştirmenin bir ihtiyaç olarak ortaya çıkacağını belirtmektedir. Bu boyutlar;

1.Teknolojik eskime; bir personelin üretime ilişkin teknik bilgisi, örgütün gereksemelerini karşılayamadığında teknolojik eskimeye uğramış demektir.

2.İnsan ilişkilerinde eskime; bir personel ilişkili olduğu üst ve astlarıyla etkileşiminde çatışmalar yaratmaya başladığında, diğer personeli örgütsel amaçlara eş güdümlenemediğinde insan ilişkilerinde yetersizleşerek eskimektedir Böyle bir personelin ilişkilerinin sağaltımına gerek vardır

3.Kültürel eskime; personelin kendi değer ve düzgüleri ile örgütün gelişmekte olan değer ve düzgüleri arasında ayrılık büyümeye başladığında, personel kültürel yönden eskimeye başlar.

4.Siyasal eskime; personel örgütün siyasalındaki değişmelere uyamadığında bu yüzden örgütün başarısını azalttığında siyasal eskimeye uğramış demektir

5.Ekonomik eylemlerde eskime; personeli eskimiş ekonomik örüşleriyle örgütün verimliliğini, dolayısıyla da etkililiğini azaltmaya başlaması onun ekonomik yönden eskidiğini gösterir.

3. 2. 2 İnsan Kaynaklarını Geliştirmenin Amaçları

Günümüzde eğitimin amacı, minimum maliyetle minimum zamanda maksimum kar ve üretim sağlanması için iş görenlerin eksik veya geliştirilmesi gereken konularda bilgilerle donatılmasıdır. Bunun yanı sıra ekonomik amacın yanında toplumsal ve bireysel amaçları da vardır. Bu üç amaç arasında bir denge oluşturmasını sağlayacak nitelikte olmasını gerekir,(Özçelik,1996:118).

Eğitim alanında personel geliştirme, en az beş amacı gerçekleştirmek için üç safhta üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bunlar; eğitim öncesi safhta, eğitim safhası, eğitim sonrası safhta. Bu beş amaç; başarılı bir personel geliştirme için eğitim süresi gerekli koşulların (ortamın) oluşturulması; üst düzey eğitim toplantıları icra ederek kavramsal çerçevenin oluşturulması; eğitim seminerlerinde öğrenilen konuların sınıfa yansıtılması; öğrenme prosedürünün uzun süre sürdürülmesinin sağlanması; yardımcı (hizmetçi) öğrenmenin, bölge tarafından standart bir uygulama haline getirilmesi. Bu beş amacın gerçekleştirilmesi için, personel geliştirmenin 8 prensibi uygulanmalı,(Johnson and Johnson);

- (1)Uzun vadeli hedeflerin oluşturulması
- (2)Etkili bir personel geliştirme için engellerin kaldırılması
- (3)Öğretim elemanlarından oluşan, personel geliştirme takımının teşkil edilmesi

- (4) Birkaç yıllık personel geliştirme programının yapılması
- (5) Etkili bir personel geliştirme seminerine hazırlık için meselenin ana noktalarının takip edilmesi
- (6) Personel geliştirme seminerlerinde öğrenilen konuların pratiğinin yapılması
- (7) Seminerler arasında ve sonrasında uygulamaların desteklenmesi
- (8) Okulların yapımı, katı bir yapıdan, takım tabanlı, yüksek performanslı bir yapıyla değiştirmek.

Geliştirme programının amacı, eğitime katılması öngörülen personel eğitim sonrasında beklenen standart bilgi, beceri ve davranış düzeyini eriştirmektir. Bu düzeyin açık seçik belirlenmesi gerekir. Eğitim öncesinde personelin içinde bulunması gereken standart düzey, kadrolama işlemine dayalı olarak hazırlanmış bulunan iş veya görev şemalarında görülebilmektedir. Bu durumda eğitim programı aracılığıyla gerçekleştirilecek olan husus, personelin eğitim öncesindeki bilgi, beceri ve davranışlar açısından içinde bulunduğu düzey ile standart düzey arasındaki olumsuz farkın giderilmesidir, (Kalkandelen, 1979: 88).

Organizasyon ve kurumlarda eğitim ve geliştirmenin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir, (Al. 1998: 36; Mercin, 2005; 137):

- 1- Personele bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması.
- 2- Personel yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- 3- Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve onların isteklendirilmesi.
- 4- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme yollarının sağlanması,
- 5- Personelin hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması.
- 6- Görev alabilecek yetenekli elemanların bulundurulması.
- 7- İşletme ve kurumda etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması.
- 8- Üretilen mal veya hizmetin nitelik ve nicelik olarak verimliliğin artırılması.
- 9- Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması.
- 10- Hata ve iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması.

Personel geliştirme programı, personelin yeteneklerini geliştirebilir. Başarılı programların ilk amacı, öğretmenin tutum ve davranışını değiştirmek olmalıdır. Personel geliştirmenin hiyerarşik amaçları dört boyuttadır. Bunlar, bilinçlilik,

mevcut programlarla yetenek geliştirme, yeni program geliştirme, yeni programlarla yetenek geliştirmedir. Bu hiyerarşik amaçların kullanılması, planlama ve uygulamanın geliştirilmesinde programlara yardım edebilir. Oluşturulan planın amaçlarından biri de ihtiyaçlar analizini, planlamayı, uygulamayı ve değerlendirmeyi geliştirmektir, (Clark ve Clark, 1985).

Çalışanları geliştirmenin temel amacı, öğrenciler için daha iyi bir öğrenmeyi ve eğitimciler ve okul için ise daha istekli, sürekli ve sorumluluk içinde yenilenmeyi sağlamaktır. Asıl olarak buradaki eğitim, çalışana gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgilidir. Geliştirme çalışana yaptığı işi ve örgütünü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamak amaçlarıyla yapılır. Geliştirmenin hedefi, personelin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapabilmesidir,(Palmer ve Winters,1993:120).

3. 2. 3 İnsan Kaynaklarını Geliştirmenin Yararları

Organizasyonlar eğitim yoluyla insana yatırım yapar ki, eğitilmiş insanın diğer faktörlerin etkinliğini de arttırdığı düşünülürse sonuçta eğitim ve geliştirme faaliyetinin doğrudan ve dolaylı olarak hem organizasyona hem de bireysel olarak çalışanlara çeşitli yararlar sağladığı anlaşılmış olur. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz,(Uğur,2003:122- 123):

- Personeli motive ederek güven duygusunu artırır,
- Bilgi ve yetenekleri artan personele yükselme imkanı verir,
- İş tatmini ve işletmeye bağlılığı artırır,
- Verimlilik bilgisini ve bilincini artırarak işletme yi verimli kılar,
- İsrafın azalmasına, maliyetlerin düşmesine neden olur,
- Uzun vade gerektiren tecrübe ile öğrenmeye alternatif olur,
- İş kazaların azalmasını sağlar,
- Her kademedeki iletişimi kolaylaştırır ve etkinleştirir,
- Toplam kalitenin gerçekleştirilmesine yardımcı olur,
- Makine tamir-bakım masraflarını azaltır,
- İşletmenin büyümesi ve gelişmesi için gerekli altyapı hazır olur,
- Çalışma barışı, huzuru ve amaç birliği sağlanmış olur.

Örgütlerde eğitim, öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre daha kısa zamanda öğretir. Yeni bir göreve başlayan çalışanın, işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır. İşte yapılan hatalar azalır. Çalışanların kendine olan güveni artar; mesleki becerileri gelişir, çalışanlar sorunları daha kolay çözer ve işlerini daha çok sever Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır. Çalışanların yetenek ve özelliklerinin geliştirilmesiyle, çalışanın işe uyumu ve iş ile bütünleşmesi sağlanır, (Taşkın, 1997: 15).

Personel geliştirmeye örgüt açısından bakıldığında genel olarak örgütlere ve okullara şu konularda yardım eder (OD, 2000) Personel geliştirme;

- 1-Liderleri ve personeli güçlendirir,
- 2-Sürekli gelişme kültürü yaratır. Kişisel hareket ve politikalarından daha paylaşılan hedefler ve vizyon oluşturur,
- 3-Değişimi daha kolay ve daha hızlı yapar,
- 4-örgüt için çalışmayı bütün personele inandırır,
- 5-Kararların hızını ve kalitesini artırır,
- 6-Yıkıcı çatışma yerine yapıcı çatışma oluşturur,
- 7-Bütün personele işlerin nasıl yapılacağı hakkında ve liderlere de sonuçlar üzerinde daha fazla kontrol olanağı verir.

Genel olarak bakıldığında personel geliştirmenin, personele de aşağıdaki yararları sağlayacağı söylenebilir,(Beach,1980:359;Erdem,1998:189- 192):

1. Personel alanı ile ilgili son teknik bilgileri kazanır.
2. Yenilikleri izleme gerekliliği bilgisini kazandığından yenilikleri takip eder.
3. Meslek kültürü artar,
4. Örgüt kültürünü bilir ve geliştirmeye katkıda bulunur,
5. Sürekli gelişmeye ve geliştirmeye çalışır,
6. İşyerine ve işine bağlanır,
7. İş arkadaşlarıyla, üstleriyle ve astlarıyla olumlu insan ilişkileri için olumlu tutum ve değer yargıları geliştirir,
8. Bireysel doyum sağlar,
9. Başarısı artar,
10. Yeni teknoloji ve yaklaşımları kullanır,
11. İş uyuşmazlıkları azalır,

12. İşten ayrılmaları ve devamsızlıkları azalır,
13. Öğrenmeye harcadığı zamanı azalır,
14. Problemlerini çözer.

3.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Yöneticinin Rollerini

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, informasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışını gerektirir.(Çelik,2002:143). Başarılı okulların yöneticileri, öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapar. Okul yöneticisi, öğrencinin başarı düzeyini artırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili öğretim konusunda öğretmenlere denetim sürecinde yol gösterir. Okula dayalı personel geliştirme programları, belirlenen hedeflerle bütünleşmiş en etkili programlardır. Başarılı bir okulda insan kaynaklarını geliştirme, gelişme çabalarının temelini oluşturur. Öğretmenler ve yöneticiler, yeterliklerini birlikte sınıfa aktarmaya çalışırlar. Başarılı bir okulda çalışan öğretmen, örgüt ikliminin bireysel ve kolektif çalışmaya destek sağladığını bilir. Personel geliştirme, okulun amaçlarıyla yakından ilgilidir.(Çelik,2003:41).

Killion ve Harrison. (1997. s 1-10), personelin geliştirilmesinde yöneticinin rollerini şöyle sıralamışlardır;

1-Eğitimci, tasarımcıdır: Personel geliştirici olarak yönetici, bir eğitim programı tasarlamadan önce okul personelinin daha iyi tanımak için toplar. Eğitim başlamadan önce yönetici, eğitim planını incelemek ve grubun ihtiyacına uyup uymadığını değerlendirmek için personeli tekrar toplar. Bu görüşmede yönetici, eğitimi geliştirecek bir planı geliştirmesi için gruba yardım eder. Eğitim birkaç safhaya ayrılmıştır Her safha arasında, yönetici gerekli değişikliği yapmak için takımla tekrar toplantı yapar. İş alanlarını ziyaret eder ve eğitim tasarlayıcısı olarak başarılı olması için yetişkinlerin öğrenmesi üzerine bilgi sahibi olmalıdır.

2-Yetiştiricidir: Personel geliştirici olarak yönetici, personeli ziyaret ederek, onların eğitsel uygulamaları ve yeni öğrenmeleri nasıl yerleştirecekleri konusunda yardım eder. Ayrıca yetiştiriciler öğretmen davranışı, öğrencilerin sorumluluğu, sınıf ortamı ve programlar için özel bilgi verirler. Yetiştiriciler, karar vermeye de yardım ederler ve olası alternatifleri sunarlar Bu yetiştiricilerin yardımı ile öğretmenler, yeni stratejiler kullanırlar ve riske girerler

3-Kaynak tedarik eder: Yönetici okulun, personelin ve öğrencilerin ihtiyaç duydukları konularda, alanlarda kaynak tarar ve onlara ulaştırır. Bu amaçla yönetici kütüphanelerle, internetle, üniversitelerle ve diğer bilgi ağları ile ilişki içindedir.

4-Program yöneticisidir: Yönetici, personel geliştirme programının yerleştirilmesinde, geliştirilmesinde rol oynayan bütün kişileri kapsayan yöntemleri inceler. Bu kişilerden elde edilen girdilerin birleştirilmesi ile program için açık bir vizyon geliştirir, amaçlar yazar ve okula bu amaçları sunar. Ayrıca, iki bölümün hizmetlerinin birlikte nasıl yerine getirileceği konusunda personel yönetimine bilgi verir. Yeni öğretmen ve yöneticilerden gruplar oluşturmaya yardımcı olur ve geliştirme programının tasarlanmasına yardım edecek özel bilgileri birleştirmede, öğretmenlere tecrübelerini aktarır. Bir program yöneticisinin ana sorumlulukları yeterli ve etkili program oluşturmak ve müşterilerinin ihtiyacını karşılayacak programlar yaratmaktır.

5-Danışmanlık: Her şeyden önce danışman bir örgütün, bir grubun, bir bireyin üzerinde etkileme gücüne sahip durumda olan bir kişidir. Fakat değişim programını uygulayan direkt bir güç değildir. Bir danışman olarak yönetici, küçük gruba, takıma yardım eder, rehberlikte bulunur. Danışman rolünde yönetici, pozisyonlarda düşünme konusunda, kaynak elde edilmesinde, araçları dizayn etmede personele yardımda bulunur. Danışman olarak yöneticinin çeşitli sorumlulukları vardır. İlki, örgütteki kişilerle çalışarak örgütsel gelişmeyi ve değişmeyi kolaylaştırmaktır. İkincisi, bilgi ve hünerleri diğer kişilerin kapasitelerini geliştirmek için paylaşmaktır Üçüncüsü ise, kadın ve erkeğin işlerinde başarılı olması için onlara yardım etmek, alternatifler önermektir. Bunlar için, danışmanın iyi bir dinleyici olması, kelimelerin altındaki gizli mesajları algılaması gerekir Ayrıca bilgileri birleştirmek ve analiz etmede usta olması gerekir.

6-Görevleri kolaylaştırmak: Personel geliştirici olarak yöneticinin en önemli rollerinden biri de, kolaylaştırmaktır. Kolaylaştırıcının rolü, bir

danışmanınkinden farklıdır. Danışman bir faaliyetin yönünü tayin eden bir teşhiste bulunur. Danışmanın rolü kolaylaştırıcının rolünden daha geniştir. Danışmanın rolü kolaylaştırıcının işleminden önce vuku bulur ve kolaylaştırıcının ihtiyaç duydukları ile sonuçlanır. Kolaylaştırıcı başarı için hedefi tanımlar. Öğretmenler arasındaki iş ilişkilerini genişletir. Kolaylaştırıcının iki rolü vardır; ilki görev kolaylaştırıcıdır, bir projeyi oluşturur veya bir grubun görevi tamamlamasına yardım eder. İkincisi, süreç kolaylaştırmıştır O da, grup üyeleri arasındaki ilişkilere odaklanır. Kısaca, kolaylaştırıcı hem görev hem de süreç sorumluluğunu üzerine alır Ayrıca kolaylaştırıcı grupta direkt olarak çalışır Bu açıdan grupta fazla gözükmeyen danışman gibi değildir Bir görev kolaylaştırıcı görevlerini başarmak için grubun kullanacağı süreci dizayn etmekle sorumludur.

7-Süreç kolaylaştırıcıdır: Süreç kolaylaştırıcının üç sorumluluğu vardır Bunlar **a**-Grup üyelerine kendi davranışlarını tanıtmak. **b**-Bireylerin verimsiz davranışlarını değiştirmede yardımcı olma. **c**-Görevlerini başarabilecek güvenli bir ortam oluşturmak ve sürdürmek için ilişkilerde gerekli olan ilkeler ya da umutlar tesis etmede yardımcı olmaktır.

8-Değişimin katalizörüdür: Değişim için katalizör olmak yöneticinin yeni bir rolüdür. Bu rolde, yönetici yeni fikirler önerir. Daha etkili olan yöntemlerin ortaya çıkması ile statükonun ötesine hareket etmek için ve zihni modellerin altında yatan sorunları çözmek ve kişisel teoriler oluşturmak için çaba gösterir Yönetici, örgüt içinde sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi önerir. Değişim süreci gerçeklerin ortaya çıkması ile başlar. Personel geliştirici olarak yönetici, değişimin katalizörü olarak faaliyet gösterdiği için gerçekleri, sık konuşulmayan şeyleri tespit eder, düşünme ve davranışlarda alternatif yollar tartışır Yöneticinin değişimin katalizörü olarak iki ana sorumluluğu vardır. Birinci sorumluluğu, sürekli analiz yapmak, rehberlik etmek, gelişmek ve örgüt üyeleri arasındaki tepkilere rehberlik etmektir. Diğer görevi de alternatifler üretmektir Bunlar için yönetici, “yerin kulağı var hazır duruşuyla” durarak yeni uygulama ve programları araştırmalı ve değişimi herkesten önce görebilmelidir.

Belirtilen nedenlerle mevcut geliştirme uygulamaları eleştirilerek, çalışmaları geliştirme süreçlerinin de değişmesi gerektiği ve bu değişim sürecinin, aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleştirileceği açıklanmaktadır. Çalışmaları geliştirme süreci;

- Genel yapısal yeteneklere odaklanmaktan öğrenci ihtiyaçlarına odaklanmaya.

- Bilgi odaklı olmaktan okul odaklı olmaya,
- Yetişkinlerin ihtiyaçlarına odaklanmaktan öğrencilerin ihtiyaçlarına odaklanmaya,
- İşten uzakta eğitimden iş içinde öğrenmeye,
- Eğitici iş gören geliştirme anlayışından, planlayan ve kolaylaştıran geliştirme anlayışına,
- Temel katılımcı olarak öğretmenin performansını iyileştirmeden, öğrencinin öğrenmesini etkileyen herkesin performansını iyileştirmeye,
- Geliştirmenin bir gösteriş olmaktan, gerekli ve zorunlu bir süreç olarak görülmesine,
- Bireysel geliştirmeden bireysel-örgütsel geliştirmeye,
- Arasına yapılan iyileştirme çabalarından açık kapsamlı, planlanmış programlara,
- Sadece birimin yürüttüğü geliştirmeden tüm yöneticilerin, liderlerin kritik bir işlevsel etkinliği olarak yürütülen iş gören geliştirmeye
- Bilgi ve yeteneklerin iletilmesi yerine, öğrenmenin öğrenilmesine ve araştırma, beceri kazandırmaya odaklanmalıdır.

3. 4. İnsan Kaynaklarını Geliştirme Modelleri

İnsan kasnağını geliştirirken yapılan ilk şey aslında insanın o anki kesitidir. Yani onun konumu, görünen yüzü, vitrini, üstyapısı, ön planıdır. Ancak bunların yanında o ana kadarki yaşantısı, altyapısı onun arka planını oluşturmaktadır. Bireyin arka planı, gelişmenin başlangıç noktasının belirleyicisidir.”Geliştirme işine nereden başlanacağını saptamak için bireyin altyapısını bilmek gerekir. Bireyin altyapısı: Biyolojik (bedensel-tensel boyutu), psikolojik (ruhsal-tinsel boyutu), toplumsal (sosyal-çevresel boyutu)” olarak ele alınabilir (Açıkalin, 2002:78).

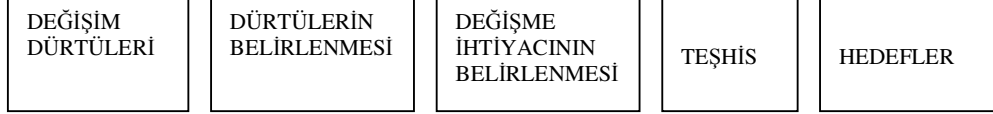
Erdoğan(2003:116-118), iş gören eğitiminin emek isteyen, planlı ve programlı bir çalışma olması gerektiğini vurgulayarak etkili bir eğitim çalışmasının gerçekleşebilmesi için aşağıdaki safhalara uyulması gerektiğini belirtmiştir:

1. Performans Problemlerinin Tanımlanması

- Yetersizlikler, yapılan işler, iş görenler ve iş çevresi analiz edilir.
- Analizlerle ortaya çıkan ihtiyaçlar tanımlanır.

2. Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Bu aşamada yukarıda belirlenen problemler ve eksikliklerin ortadan kalkması için gerekli olan öğrenme ihtiyacı belirlenir.



Şekil 3-7.Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Kaynak:İrfan Erdoğan,**Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**,4. Baskı,İstanbul Sistem Yayıncılık,2000:116

Öğrenme ihtiyacı belirlenirken;

- Örgütsel analizler yapılmalıdır.
- Kurumun amaçları ve kaynakları göz önüne alınmalıdır.
- Daha önce icra edilen eğitim öğretim etkinlikleri incelenmelidir.
- Bireysel farklılıklar belirlenmelidir.
- Eğitime alınacak olan grubun öğrenme tarzları araştırılmalıdır.
- Bireylerin öğrenme ihtiyaçları belirlenirken kurumun da kısa ve uzun vadeli

ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

3. Eğitim Programının Geliştirilmesi

- Öğretim etkinliklerinin düzenlenmesi yapılır.
- Öğrenilecek miktar belirlenir.
- Yapılacak uygulamalar belirlenir.
- Günlük veya haftalık etkinlikler programlanır.

4. Uygulama

Eğitimin düzenlendiği aşamadır. Bu aşamada eğitimin ne zaman, nasıl ve kimler tarafından gerçekleştirileceği belirlenir.

Kim? Nasıl? Ne zaman? soruları cevaplandırılır.

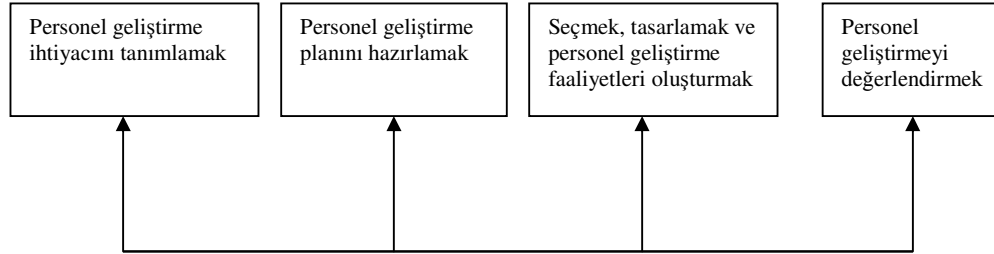
5.Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Değerlendirme, verilen eğitimin alınıp alınmadığını ölçmek için yapılan etkinliklerdir. Bu aşamada değerlendirmenin nasıl yapılacağı bütün ayrıntılarıyla belirtilir. En etkili değerlendirme, eğitimi alan kişilerin çalışırken gösterdikleri performansın ölçülmesi yoluyla yapılabilir. Değerlendirme, ne kadar fazla yöntem uygulanırsa o ölçüde geçerli ve güvenilir olur.

Değerlendirme kendi içinde alt aşamaları olan bir süreçtir. Bu süreç aşağıdaki gibi aşamalandırılabilir.

- 1.Eğitimin hedefleri gözden geçirilir.
- 2.Hedefler, davranışsal olarak ifade edilir.
3. Performansın izlenebileceği durumlar belirlenir.
- 4.Uygun ölçme teknikleri geliştirilir.
- 5.Belirlenen tekniklerle performans verileri toplanır.
- 6.Elde edilen performans verileri ile hedeflenen performans karşılaştırılır.

Heneman ve arkadaşları (1980) tarafından geliştirilen personel geliştirme modeli şekil 3-3 deki gibidir.



Şekil 3-8 Personeli Geliştirme Süreci Modeli
Kaynak: Heneman ve diğerleri. 1980, 331-349

Personel geliştirme ihtiyacını tanımlamak için şu sorular sorulur; Bu planda bir performans farklılığı ortaya çıktı mı?, Bu örgüt için önemli mi?, Bu personel geliştirme yolu ile düzeltilbilir mi?, Personel geliştirme, uygulama için etkili ve makul bir çözüm mü?. Ayrıca personel geliştirme planında eğitilecek kişilere, ana programlara, zaman çizelgesine, sorumlu kişilere ve kullanılacak kaynaklara yer verilir. Personel geliştirme etkinliklerini başlatmak ve tasarlamak için bilgi, tutum, yetenek, iş davranışı ve beklenen sonuçları içeren yapısal hedefler ile performans

içeriğini (yöntem ve teknikleri seçmek ve metot ve teknikleri uygulamak) analiz etmek gerekir. Son aşama ise personel geliştirme çabalarını değerlendirmektir. Değerlendirme iki türlü yerine getirilir. Birincisi, özel program değerlendirmesi, yani yapısal konuları karşılayan her eğitim ya da eğitim programını incelemeyi içerir. Diğeri bütüncül değerlendirme olup daha kapsamlı ve örgütün personel geliştirme ihtiyacı ile ilgili bütün çabaları kapsar, (Heneman ve Diğeri. 1980, 331-349).

Barutçugil (2004:305-306), organizasyonlarda eğitimin, üç aşamalı bir süreç olduğunu belirtmiş, bu süreç yönetimi anlayışı içinde ele alınmayan ve aşamalar arasındaki bağıntıları doğru yapılmayan eğitim çabaları; zaman, maliyet, etkinlik, kalite gibi sorunlar yaratacağını vurgulamıştır. Barutçugil'e göre eğitimin aşamaları aşağıdaki gibidir.1)İhtiyaç belirleme ve ön değerlendirme aşaması, 2)Eğitim Programının oluşturulması ve yönetilmesi aşaması, 3)Sonuçların uygulamaya aktarılması ve değerlendirilmesi aşaması

Birinci aşamada yapılması gereken iki önemli çalışma bulunmaktadır Bunlardan ilki, organizasyonda yürütülen işlerin ve ilişkilerin geliştirilmesini sağlayacak ve organizasyonu geleceğe hazırlayacak eğitimlerin neler olacağını, ne zaman, ne kadar, nerede, kimlere ve kim tarafından verileceğinin kararlaştırılmasıdır Bu aşamadaki önemli bir diğer çalışma, eğitim sonuçlarının nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceğine ilişkin kriterlerin belirlenmesidir. *İkinci aşamada*, belirlenen ihtiyaçları karşılayacak eğitim programlarının oluşturulması ve gerçekleştirilmesine yönelik etkinlikler yürütülür ve aralarındaki uyum sağlanır. Eğitim sürecinin *üçüncü* ve son aşamasında, öğrenilenlerin iş ortamına taşınması ve sonuçlarının ölçülmesi, etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılır. Bu aşama, şüphesiz, bir sonraki dönemin eğitim süreci döngüsünü başlatmak için önemli bilgi ve deneyim birikimi sağlar Eğer varsa, hataların tekrarlanmaması için önlemler alınması ve doğru yapılanların geliştirilerek sürdürülmesi açısından bu aşamadaki çalışmalar büyük önem taşır.

3. 5. Mesleki Geliştirme

Geleneksel olarak, meslek mensuplarının bilgi ve becerilerini konferans, kurs uygulamaları, ilgili yayın ve makaleleri okuma gibi yollarla geliştirerek güncellemeleri beklenir. Bu yüzden mesleki uygulama konusunda dış dünyada artan bilimsel gelişmeler

mesleki uygulamaların geliştirilmesi için ana kaynaktır. O nedenle mesleki geliştirme çalışmalarının büyük oranda bilginin transferine dayalı öğrenme üzerine temellendiği farz edilir. (Mintzberg, 1979; Houle, 1980; Neo and Wilk, 1993).

Bazı uzmanlar, mesleki geliştirme çalışmalarında reformların okul temelli ve kişisel olarak başlayıp uygulamasını ifade ederlerken; diğerleri, en yararlı programların sınıf ve okulların bireysel duvarları ötesinde bulunan açık bir vizyon tarafından rehberlendirilmiş olması gerektiğini savunmaktadırlar. Yine, bazı eleştirmenler en etkili mesleki geliştirme programlarının kademeli bir değişim yaklaşımıyla ele alınması gerektiğini savunurlarken; buna karşın bazı yazarların eğitimcilerin ihtiyacı olan konuların büyük ve toptan bir değişim olması gerektiğine işaret etmektedirler.

Mesleki gelişmenin hangi modelinin daha yararlı olacağı özellikle son zamanlarda eğitimciler için tartışılmaktadır. Ancak, bilgi transferinin öğrenme için önemli olmasıyla birlikte, bunun mesleki gelişmenin yalnızca bir parçasını oluşturduğu ve herhangi bir konu alanında meslek mensuplarının bilgi ve deneyimlerinin artırılması ya da yeni gelişmelerin başarılı bir şekilde uygulanması için katılımcıların, istek ve beklentilerinin neler olduğunun ortaya konması üzerinde durulmaktadır. Bilgi kreasyonunun bu yeni modelinde, öğrenmenin alternatif yolları vurgulanmakta ve öğrenmeye yönelik beklentileri hipotezleştiren faaliyetlerin çeşitliliği üzerinde önemle durulmaktadır (Osterman and Kottkampy, 1993; Hoyle and Jhon, 1995).

Böyle bir durum mesleki gelişme için hizmet içi eğitime katılan bireyleri kendi koşulları içerisinde ele almayı gerektirmektedir. Yine bu durum, mesleki gelişmede en önemli araçlardan biri olan hizmet içi eğitim çalışmalarının katılımcıları yeterli fırsatı sağlayıp sağlayamadığı sorusunu ortaya çıkarmaktadır.

Mesleki gelişmeye yönelik hizmet içi eğitim, kuşkusuz katılımcıların bilgi ve becerilerini geliştirir. Eğitimciler arasında bir araştırma kültürünün gelişmesi üzerine de odaklanabilir veya bir mesleki topluluk içerisinde işbirliği yaratma şansı olarak da kullanılabilir(Little, 2001).. Lieberman ve Miller (2001) mesleki gelişme literatüründe uzun zamandan beri amaçlar konusunun tartışılmasının ihmal edildiğini vurgulamaktadırlar. Çünkü, Little(2001) mesleki gelişmenin son zamanlarında çoğunlukla

reform amaçları ve stratejileri hakkında sadece eğitimcileri ikna etmek ve onları etki altına almak için kullanıldığını ileri sürmektedir.

Yenileşmedeki başarı öğretmenlerin kendi mesleklerindeki gelişimde öngörü ve isteğe bağlıdır(Clement, Slegers and Van den Beghe 1995'den akt. Geijsel vd.,2001). Buna koşut olarak da öğretmenlerin mesleki gelişimleri onların kendi karakterlerine de bağlıdır. Dahası öğretmenlerin iş ve işlevlerinde çevrenin de karakteristik etkisi görülmektedir(Bakkenes, 1996' dan akt. Geijsel vd., 2001).

Kwakman(1999)'a göre eğitimde yenileşme bağlamında mesleki gelişime işaret edilmekte ve içerik kontrol edilmektedir. Mesleki gelişimin tanımında buldukları kurumun kalitesini geliştirme adına süreçte öğretmenlerin bireysel olarak sahip oldukları yeni bilgilere, yeteneklere ve değerlere dikkat çekilmektedir. Bu süreçte, öğretmenlerin mesleki etkinliklerindeki edimleri ve bunları uyarıcı olarak yansıtmaları ve eyleme dönüştürmeleri zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Kwakman, 1999:53). Etkinlikler dört kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar alanında yeni mesleki gelişimleri izlemek, mesleki gelişimleri anlamak ve uygulamaya koymak, kendi ediminin farkında olarak yansıtmak ve politikalar geliştirerek bunları uygulayabilmektir (Kwakman, 1999:58).Öğretmenlerin durumlarının temelinde görülen öğrenenlerin mesleki gelişimdeki çeşitli deneyimler aracılığıyla bilgilerini yeteneklerini ve değerlerini artırmalarıdır. Clement'e göre öğrenme deneyiminde öğretim, eğitsel sorunlar ve konunun içeriği önemli yer tutmaktadır. Clement'in araştırmaları göstermektedir ki, öğrenme deneyimi özerk ve mesleğe bağlı olan öğretmenler arasında tansiyonu artırmaktadır(Clement, 1995:73).

3.6. Mesleki Geliştirme Faaliyetleri

Mesleki gelişme faaliyetleri 4 alt başlıkta toplanmıştır

3.6.1. Yöneticilerin Öğretmenlere Yönelik Öğretim Ortamlarında Uygulamış Oldukları Bire Bir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri

3.6.1.1 Yönetici Gözetiminde Eğitim (Birebir)

Astların yetiştirilmesinde etkili bir yöntemdir. Yöntemin özü, amirlerin astları üzerindeki gözetim ve denetim görevlerinin sistemleştirilmesidir. Bu gözetim, talimat verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma vb. biçimlerde olabilir. Bu görev, aslında amirlik görevlerinin bir parçasıdır. Amirlerin gözü ve kulağı astlarına çevrili olmalı, ancak onların işine fazla karışmamalıdır. Her vesile ile astların işine karışan ve en önemsiz konularda bile ayrıntılı talimat ve emirler vermeğe kalkışan amirlerin yetiştirici olamayacakları bir gerçektir. Astlarına yeteri kadar yetki ve sorumluluk devreden ve türlü almaşıklar arasında en iyisini buldurma fırsatını veren amirler ise yetiştiricilik yönünden başarılı olarak kabul etmek gerekir. Amirler bu ödevlerini sürekli olarak yerine getirirler. Böylece amirlerin astları için zaman zaman bazı hedefler belirtilmesi ve bu hedeflere varmak için izlenecek yol ve yöntemi kendilerine bırakması son derece öğretici olabilir. Yapılan hataların düzeltilmesi için emir vermekten çok hatayı, yapana doğrudan doğruya buldurmak yolu seçilmelidir, öte yandan amirlerin astlarına danışması onların görüş açısını genişletir. Sorunlara amirlik açısından eğilme alışkanlığını verir. Bu eğitim yönteminde ağırlık, amirler üzerinde toplanmıştır. Bu nedenle başarı sağlayabilmek için amirlerin yetişmiş kişiler olması gerekir. Kendine ve astlarına güveni olmayan amirlerin iyi bir yetiştirici olmalarına olanak yoktu,(Tutum,1976:145).

3.6.1.2. Rotasyon (Görev Değişirme)

Görev değiştirme (rotasyon) kişinin önceden belirlenmiş bir plâna göre belli görevlerde çalıştırılması tekniğidir. Uygulamada çok değişik biçimleri vardır. Bazı durumlarda adayların gönderildikleri dairenin görevleri ve bu dairelerde uygulanan yöntemler hakkında bilgi edinmekle yetinmeleri yeterli görülürken diğer bazı hallerde özel görev ve sorumluluklar verilmek suretiyle bilgi ve tecrübelerinin arttırılması yolu seçilmektedir. Bu yöntemin eleştirisini yapanlar olumsuz, bazı yönlen üzerinde durmaktadırlar. Örneğin belli sürelerle belli birimlere gönderilen kimseler bir süre sonra bu birimlerden ayrılacaklarını bildikleri için işe karşı ilgisiz kalmaktadır. Öte yandan işe karşı ilgi gösterebilirler bile buldukları dairenin amirleri buna ya izin vermemekte ya da olumlu bir tutum takınmamaktadır. Ayrıca kişinin kısa bir süre içinde iş ortamına alışması ve iyi ilişkiler kurması da olanaksız ya da güçtür. Rotasyonu, sıra savma niteliğinden kurtarmak için adaylara belli görev ve sorumluluklar vermek,

onları yakından izlemek yararlı olabilir, öte yandan görev değiştirmeyi, süreleri önceden belirtilmiş bir eğitim gezintisi olmaktan çıkarıp gelişme derecesi ve potansiyeline göre bir görevden diğerine atamak biçimine de sokulabilir,(Tutum,1976:146).

3.6.1.3. İşe Alıştırma

İşe alıştırma (oryantasyon) işe yeni alınan işe görenin işe ve işletmeye uyumunu kazandıracak eğitim faaliyetidir. İş görenler iyi bir işgören seçimi sonucunda işe alınsalar bile, işe giren işe görenleri yetersizlik duygularından kurtulmaları ve yeteneklerini üst düzeyde kullanmayı öğrenmeleri, işletmede sosyalleşme, işe görenin işe ile yeteneği arasında uyumu yakalaya bilmeleri oryantasyon eğitimi almaları gereklidir. Bu eğitim yöntemi daha önce işe deneyimi olmayan okullarından yeni mezun olanlar için daha önemlidir,(Bingöl,1997:170).

3.6.1.4. Staj Yoluyla Eğitim

Yüksek sorumluluk görev yerlerinin (mevkilerinin) gerektirdiği yetenekleri kazandırmak amacıyla bir memurun ya da memur adayının belli bir süre belli bir işe görevlendirilmesidir. Meslek içi staj, kişinin doğrudan doğruya sorumluluk yüklenmesini gerektirir. Stajyer olan kişi, staj sorumlusuna bağlı olarak çalışır,(Canman,2000:114).

3.6.1.5. Gösterip Yaptırma

Bir işin nasıl yapıldığını göstererek öğretmektir. Gösteri yalnız başına kullanılan bir yöntem değildir. Uygulamada daima diğer yöntemlerle birlikte, genellikle, yazılı veya sözlü açıklamalardan sonra kullanılır. Uygulama alanı son derece geniştir, özellikle bir işin mekanik ve rutin yönlerinin öğretiminde işe başında kullanılabilecek en et kin eğitim tekniklerinden birisidir. Fabrikada ya da dairede bir makinanın nasıl kullanıldığı yapılarak gösterilir; ve daha sonra işiçi veya memura yakın gözetim altında yapılan işe tekrarlatılır. Gösteri yöntemi halkla doğrudan doğruya ilişkide bulunan memurların eğitiminde, insan ilişkileri ve görüşme tekniklerinin öğretiminde yararlı olabilir,(Tutum,1976:157).

3.6.1.6. Okutup İmzalatma(Tebliğ- Tebellüğ)

Kanun, yönetmelik hükümlerinin genelge ya da resmi yazı ile ilgiliye tebliğ edildikten sonra, bildirim aldıklarına dair imzalatılarak personelin bilgilendirilmesinin sağlanması.

3.6.1.7 Gezi Yaptırma

Yöntemlerin uygulanmasına ilişkin yapılacak öğretimde kullanılır. Çeşitli kurumlarda aynı tür hizmet veya üretimin nasıl yapıldığı incelendiğinden gözleme dayalı öğrenim meydana gelir. Gezi yapacak personel için gezi programı hazırlanırken amacın kesin olarak belirlenmesi ve gezi planının hazırlanması gerekir. Gezi yapacak personele plan verildiğinde gözlem raporu istenir. Bu rapor gezi yolu ile yaptıkları öğrenimin bir göstergesi olur (Taymaz, 1997: 150).

3.6.1.8. Mesleki Kitaplar Okuma

Kurum yöneticisinin personelin mesleki gelişmesini sağlamak için ilgili kitapları okumaya teşvik etmesi.

3.6.1.9. Problem Çözdürme

Her kurumda çalışan personelin yaptığı iş ile ilgili sorunlara çözüm yolu arama bulma yeteneğini geliştirmek üzere yapılacak eğitimde uygulanan bir yöntemdir. Daha çok yönetici personelin eğitimde kullanılır. In-basket veya problem çözme metodu adı verilen bu yöntemde önce yetiştirilecek personel grubuna konu ile ilgili temel bilgiler kazandırılır. Bu bilgiler kurumun politikası amaçları, iş veya hizmet alanı, ürün üretim yöntemleri, örgüt yapısı ve işleyişine ilişkindir Kurumda karşılaşılan ve karşılaşılma olasılığı olan problemlerle ilgili yazılar ve diğer belgeler evrak kutularına konur Her öğrenci veya bir grup öğrenci için ayrı ayrı evraklar hazırlanır. Her öğrenci üzerinde bir evrak kutusu bulunan masaya oturtulur. Evrak yığını ile başbaşa kalan öğrencilerin evrakları inceledikten sonra problemi çözebilmek için gerekli kararları almaları ve davranış göstermeleri beklenir. Öğrencilere sorunla ilgili daha fazla bilgi edinmeleri için danışmanlarına veya başka kaynaklardan yararlanmalarına izin verilmez. Öğrenciler evrakları inceledikten sonra gerekli çalışmalarını yapar bazılarını astlarına veya ilgililere havale eder, iş mektup veya yazılarını hazırlar. Her öğrenci evraklar üzerindeki çalışmalarını tamamladıktan sonra,

grupla tartışma açılır. Yapılan çalışmalar eleştiriler ve uygulamaya ilişkin ilkeler belirlenir (Taymaz,1997:151).

3.6.2. Yöneticilerin Kendileri Tarafından Öğretmenlere (Öğretim Ortamları Dışında) Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri

3.6.2.1 Yetki Devri

En üst makamın örgütü yönetme yetkisine dayanılarak, alt makamlara, örgütün bir kesimini yönetme hakkı verilmesine yetki devri ya da yetkilendirme denir. Yetki devri örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenmesi sürecidir Yetki devri, bir örgütte daha çabuk harekete geçme, karar alma sürecinin hızlanmasını sağlar ve kişileri olumlu yönde güdüler, (Balcı ve Pehlivan, 2001,s.20-21).

3. 6. 2. 2. Grup Kurma Metodları

Grup kurma metodları, takım veya grup verimliliğini artırmak için tasarlanan eğitim metodlarıdır. Eğitim, takımın etkililiği kadar, eğitilenlerin becerilerini geliştirmeye de yönelmektedir. Grup kurma metodları, eğitilenlerin fikir ve deneyimlerini paylaşması, grup kimliği oluşturması, kişilerarası ilişkilerin dinamiklerini anlaması ve kendi güçlü ve zayıf yönleri ile çalışma arkadaşlarınıninkileri öğrenmesini içermektedir. Grup teknikleri; verimli takım çalışması için takımların becerilerini artırmasına yardım edilmesine odaklanmıştır. İş grubu veya takım performansını geliştirmek, yeni bir takım kurmak veya farklı takımlar arası etkileşimi geliştirmek için birçok eğitim tekniği mevcuttur. Bunların hepsi, takım işleyişi hakkındaki duygu, algı ve inançların incelenmesini, tartışma yapılmasını ve eğitimde öğrenilenlerin, takımın iş ortamındaki performansına uygulanması için plânlara geliştirilmesini içerir. Grup kurma metodları; macera öğrenimi, takım eğitimi, eylem öğrenimini kapsamaktadır,(Çetin, 1999: 209-210).

3. 6. 2. 3. Komitelerde Görev Alma

Komiteler, uzman veya yönetici konumunda kişilerin belli görevleri ve projeleri yerine getirmek için oluşturdukları küçük çalışma gruplarıdır. Komiteler işletmenin ihtiyacı doğrultusunda veya eğitim amaçlı olarak oluşturulabilirler. Eğitilecek iş gören komite programı süresince veya belirli süre zarfında komitelerde yer alarak çeşitli araştırma ve inceleme görevlerini üstlenmesiyle işletme içerisinde değişik konular hakkında bilgi sahibi olur ve kendisinin eksik yönlerinin giderebilme fırsatı yakalar,(Çakır,1991:33).

3. 6. 2. 4. Anlatım

Anlatma, bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Görsel eğitim araçları (ör. slayt) da kullanılabilir. Dinleyicilerin soru sormadığı durumlarda tek yönlü bir haberleşme vardır. Bu yöntem diğer tekniklerle desteklenerek kullanılabilir. Anlatım, basit, kolay ve klasik bir tekniktir. Dinleyici sayısının 30'u geçtiği yerlerde kullanılması daha uygundur. Konuşmacı hitabet sanatının gereklerini yerine getirmeye çalışmalıdır. Bu yöntemin başarısı geniş ölçüde anlatanın ifade etme ve konuyu ilginç hale getirme yeteneğine bağlıdır. Orta ve yüksek kademedeki yöneticilere hitap halinde, anlatılacak konuların çok iyi seçilmiş olması önemli bir faktördür. Anlatım yönteminde aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayanması sistemin başarısı için gereklidir,(Can vd.,2001:202).

3.6.2. 5. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay sorunlu bir olaya iş görenlerin aktif olarak katılmalarını sağlayan bir yöntemdir. Örnek olay hayali veya gerçek de olabilir. Eğitim amacıyla kullanılmak için kurgulanan olay okunarak, anlatılarak veya seyrettirerek iş görenlerin örnek olayı öğrenmeleri verileri analiz edip, sonucu değerlendirip, tartışarak olayın nedenlerini ve çözümüne ilişkin öneri ve görüşlerini sunmalarının sağlanması şeklinde olur,(Ergen, 2005:60). Örnek olay yönteminin başarıya ulaşmasında hazırlanan metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin de yeterli bilgi ve görgüye sahip olması gerekir. Grup yöneticisi, olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmaya katılanları çözüm aramaya yönleltmeli, tartışmanın gereksiz yönleri kaydırılmasını önlemeli, tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır,(Sabuncuoğlu,2005:158).

3.6.2.6. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara, gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem, “eğitim ve geliştirme yöntemlerine psikolojik yaklaşım” adı altında toplanan yöntemlerden birisidir. İnsan ilişkileri kurma yeteneğinin geliştirilmesini sağlar ve bireyin bu konudaki anlayışını da geliştirir. Dinleyiciler de bazen rol oynama uygulamasında yer alırlar, örneğin onlardan eğitime katılan bir yöneticinin karakterinin incelenmesi istenebilir. Bazı durumlarda dinleyiciler, sahneden rol oynayan yöneticilere doğrudan müdahale etmektedirler. Buna rollerin bozulması denir. Rol oynama bittikten sonra, bir eğitim liderinin gözetiminde, oyunun bir analizi ve değerlendirmesi yapılır ve oyuncuların kendi aralarındaki ilişkilerinin gelişmesi için tavsiyelerde bulunulur,(Can vd.,2001:203).

3. 6. 2.7. Duyarlık Yöntemi

Duyarlık eğitimi katılanların kendi aralarındaki duyarlılıklarını artırmaya yarar. Duyarlık eğitimine katılan yöneticiye kendi davranışlarını çözümlene imkanı sağlanır. Katılımcılar, birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde kişiler arası ilişkileri geliştirirler. Bu kişilerle olan ilişkilerinde olumlu insan ilişkileri kurup, örgüt için daha verimli bir hale gelmelerine yardımcı olur. İlk defa 1946 yılında Kurt Lewin tarafından geliştirilen bu yöntem, laboratuvar eğitimi, T. Grup, grup dinamiği, hareket eğitimi (action training) gibi adlarla da anılır (Telimen, 1972).

3.6.2.8. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası özel bir tartışma yöntemidir. Grupta ortaya atılan çeşitli sorunlar hakkında grup üyeleri o andaki düşüncelerini söyler. Böylece yeni kavram ve çözümler gündeme gelir. Birçok düşünceden genelleştiren yargılar ortaya çıkar. Bu yöntem, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olur ve başkalarını dinleme becerisini artırır, (Can vd., 2001:208).

3.6.2.9. Balık Kılıcı

Balık kılçığında, bütün olası nedenler sistematik biçimde analiz edilerek göz önüne serilir. Bir problem üzerinde detaylı bir şekilde çalışmadan önce, hiçbir önemli neden gözden kaçmasın diye beyin fırtınası yöntemiyle bütün olası nedenlerin listelenmesi gereklidir. Sebepler önce ana nedenlere ayrılır. Bu ana nedenler alt nedenlere ayrılır. Sonuçlar sağa doğru bir okla yatay bir şekilde gösterilir. Yatay çizgiye kavuşan oklarla ana nedenler ve alt nedenler bu çizgide gösterilir, (Wern, 1995:124).

3.6.2.10. Forum Düzenleme

Tartışmaya dinleyicilerin de katılmalarına imkan veren bir tartışma türüdür. Bir başkanın yönetiminde yapılan forum, tartışma konusunun daha geniş bir şekilde ele alınmasını ve yanlış anlamaların düzeltilmesini sağlar. Başkan toplantıya katılanları soru sormaya, eleştiri yapmaya ve katkıda bulunmaya teşvik eder.

Panel ve sempozyum gibi tartışma yöntemlerinden sonra da forum yapılabilir. Bu durumda dinleyiciler konuşmacılara soru sorabilir ya da kendi görüş ve düşüncelerini belirtebilirler. Genellikle sınıfta panelden sonra bir de forum yapılmakta böylece, konu üzerinde söz almak isteyen diğer öğrencilere de konuşma fırsatı verilmekte ve konuya tüm sınıfın katkıda bulunması sağlanmaktadır (Büyükkaragöz vd., 1999: 88).

3.6.3.Yöneticilerin Başkalarının Yardımıyla Öğretmenlere (Öğretim Ortamları Dışında) Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri

3.6.3.1. Monitör (Klavuz) Aracılığıyla Eğitim

Nitelikli iş gören, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen iş görenlerin çalışma psikolojisi ve teknik bilgilerle donatılarak iş görenlerin eğitiminde kullanılması yöntemin ana mantığıdır. Bu kişilere "**monitör**" veya "**kılavuz**" adı verilir. Kılavuzlar tek tek veya takımlar halinde, eğitilecek iş görenlere, araçlara ait bilgiler verilmesi, işe ilişkin pratik bilgilerin sağlanması, araçların en etkin en ekonomik ve en güvenli kullanım yollarının gösterilmesi, iş organizasyonunun iyileştirilmesi ve aksayan yönlerin düzeltilmesi gibi konularda eğitimler verirler,(Rainbird,1994:396).

3.6.3.2. Formatör Olarak Yetiştirme

Yöneticilerin formatör olarak belirlediği personelini çeşitli konularda yetiştirerek bu personeli aracılığıyla diğer çalışanlarını eğitmesini sağlamasıdır.

3.6.3.3. Konferanslar

Konferans yönteminde uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutması ve konferans bitiminde soru sorması esas alınır. Dinleyiciyi pasif durumda tuttuğu, yeterli katılımı sağlamadığı için bu yöntem iyi bir eğitim yöntemi olarak görülmemektedir. Ancak kalabalık gruplara bilgi aktarmak için uygun bir yöntemdir,(Yüksel,2004:206).

3.6.3.4 Seminerler

İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme içinde ya da dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminer çalışmalarına katarak bir diğer eğitim tekniğinden yararlanmaya yönelmişlerdir. Üniversiteler veya mesleki kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazelemek ve geliştirmek olanağı bulabilmektedirler. Genellikle güncel konular ele alınarak incelenir,(Sabuncuoğlu,2005:155).

3. 6.3.5. Panel Düzenleme

Panelistler aynı konunun farklı boyutlarını anlatan birer tebliğ sunarlar. Anlatımlardan sonra konular dinleyicilerden gelen sorulara göre, soru-cevap veya görüş bildirme yöntemleriyle ayrıntıya inilerek tartışılır. Panel yönteminin yararı karşıt görüşlerin bir araya getirilerek tartışılmasına imkan vermesi böylece daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilmesini sağlamasıdır(Yüksel,2004:206).

3. 6.3.6. Sempozyum Düzenleme

Belirli bir konunun çeşitli boyutlarını iki veya daha fazla konuşmacı öğreticinin işlemesi ve bir öğrenci grubuna sıra ile sunmalarıdır. Öğreticilerin kendilerine ayrılan süre içinde, birbirinin konuşmasını tamamlayıcı, bitiminde konunun sıra ile işlenmiş olacak biçimde konuşmalarını yapmaları ve sonunda özetlemeleri beklenir. Konuşmacıların açıklamalarından sonra, açık oturum yapılır.

Dinleyici durumunda olan öğrenciler tarafından konu ve konuşmalara ilişkin soru yöneltilir. Bu konuşma ve oturumu yönetmek üzere, her oturum için başkan tayin edilir. Oturum başkanı başlangıçta açıklama yapar ve sonucu özetler(Taymaz,1997:151).

3.6.3.7. Velilerden Yararlanma

Konusunda uzman olan velilerin bilgilerini öğretmenlerle paylaşması ve aktarması şeklinde yapılan eğitim toplantısıdır.

3.6.3.8. Alınan Hizmet İçi Eğitimi Paylaşma

Daha önce düzenlenmiş hizmet içi eğitimlere katılmış olan personelin diğer personellere aktarması şeklinde yapılan eğitimdir.

3.6.3.9. Kurslar

Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarındır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 155).

3.6.4. Yöneticilerin Öğretmenlerine Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri

Gelişmiş ülkelerdeki şirketler eğitim zamanlarının %17'sini yeni teknolojilere, kalan %73'ünü ise eğitime dayalı geleneksel teknolojilere dayandırmaktadır. 2000'li yıllarda ise eğitim süresinin %35'inin yeni teknolojilere dayanması beklenmektedir. Teknoloji şunların yapılmasını sağlar:

- Personel eğitimi nerede ve ne zaman alacakları konusunda bütün kontrolü ellerine alırlar.
- Personel ve yöneticiler bilgiye ve uzman karar kurallarına ihtiyaç bazında erişim imkânı bulurlar.
- Personel eğitim süresince istedikleri medyayı seçme şansına sahip olurlar.
- Eğitim yönetimi (kurs kayıtları, testler, sonuçlar), elektronik

olarak yapılır.

- Eğitim sürecine daha yatkın bir izleme sağlanır.

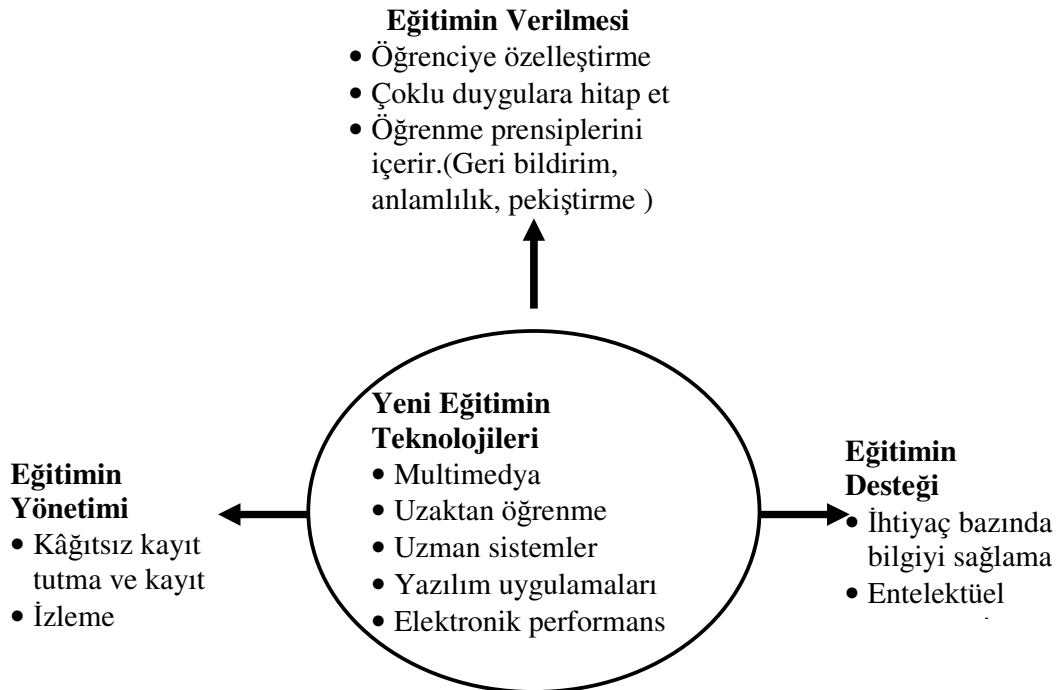
Bu bölümde, eğitimde kullanılan yeni tekniklerden özet olarak bahsedilecektir,(Çetin,1999:223-229)

3.6.4.1. Multimedya Eğitim

Multimedya eğitim, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir.

Multimedya eğitimleri, bilgisayar temelli olduğu için eğitilen içerikle etkileşime girebilir. Etkileşimli video, İnternet veya İtranet eğitim dağıtımında kullanılabilir.

Şekil 3-4 de multimedya eğitimin avantaj ve dezavantajları gösterilmiştir. Multimedya eğitimleri; eğitilenlerin öğrenmelerini motive ederek, anında geri bildirim ve rehberlik oluşturmakta, personelin hakimiyet düzeylerini test ederek personelin kendilerine düşen bölümleri öğrenmelerini sağlar. Multimedya eğitiminin en büyük dezavantajı, eğitim maliyetidir.



Şekil 3-9 Yeni Teknolojiler Eğitimi Nasıl Etkiler

Kaynak: Ravmond A.Noel, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev:Canan Çetin, Beta Yayınları, 1999:224

3.6.4.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayar temelli eğitim, bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geribildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimidir. Bu eğitim, interaktif video, CD-ROM ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri içermektedir. Bilgisayar temelli eğitim, eğitimde kullanılan ilk yeni teknolojidir. Bilgisayar temelli eğitim, laser disklerin ve CD-ROM'ların ve internetin kullanımının yaygınlaşmasıyla daha karmaşık olmaktadır. Bu teknolojiler bilgisayarda görüntü ve sesin daha yoğun kullanımına imkân tanımaktadır.

CD-ROM ve Laser Diskler

Kişisel bir bilgisayar kullanarak animasyon, video küpler ve grafikler; eğitim uygulamasına entegre edilebilir. Ayrıca kullanıcı eğitim materyaliyle joystick ve dokunmatik ekranlar aracılığıyla etkileşimde bulunabilir. CD-ROM yazı, grafik görüntünün bir alüminyum disk üzerinden laser ile okunmasını sağlar. Laser-disk, laserle yüksek kalite video ve ses üretmek için kullanılır. Laser disk tek başına video kaynağı olarak veya bilgisayar-tabanlı talimat dağıtım sistemi olarak kullanılabilir.

İnteraktif Video

İnteraktif video, video ve bilgisayar temelli eğitimin avantajlarını birleştirmektedir. Monitöre bağlı klavye aracılığıyla öğretim bire-bir eğitim sağlar. Eğitilenler klavye veya monitöre dokunma suretiyle programla etkileşimlenebilir. İnteraktif video, teknik prosedürleri ve kişisel becerileri geliştirmek için kullanılır. Eğitim programı videodisk veya CD-ROM'da saklanabilir.

İnternet Kaynaklı Eğitim

İnternet, hızlı ve pahalı olmayan iletim kurmaya ve kaynaklar (yazılım ve raporlar gibi) toplamaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır. Yöneticiler bölgelerinde

veya dünya üzerinde diğer yöneticilerle iletişim kurabilir, mesaj veya doküman bırakabilir ve belirli konuların tartışılması için ayrılmış “odalara” erişebilirler.

İnternet temelli eğitim, genel bilgisayar veya kişisel bilgisayar ağları kullanılarak verilen eğitimidir. *Intranet temelli eğitim*, bir şirketin kendi bilgisayar ağını kullanarak eğitim sağlamasıdır. Intranet temelli eğitim programlarına sadece şirketin personeli tarafından ulaşılabilir, genel kitlenin kullanımına açık değildir. Şirketlerin yaklaşık olarak %24'ü eğitim vermek için İnternet'i kullanırken. %10'u şirketin Intranetini kullanmaktadır. Hem İnternet temelli hem de Intranet temelli eğitimler; bilgisayara yüklenmiş bir haldedir ve bilgisayar ağı kullanılarak erişilebilir. Her iki tıp eğitim de benzer teknolojileri kullanır. Aralarındaki en büyük fark, Intranet'e erişimin bir şirketin personeli ile sınırlı olmasıdır.

İnternet veya intranet temelli eğitimin diğer multimedya yöntemlerine benzer bazı avantajları vardır. İnternet temelli eğitimin avantajları; eğitilenlere dünyanın her yerinde ve her saatte eğitim ulaştırabilme olanağı, maliyetten tasarruf etme, eğitim yönetiminin verimli olması, eğitilenlerin performansını gözleme olanağı ve eğitime erişimin kontrol edilebilir olması, eğitim programını güncellemede kolaylık sağlamasıdır.İnternet temelli eğitimin dezavantajları ise; bilgisayar ağının geniş görsel ve işitsel bilgi muhafaza edememesi, kullanıcıları kontrol etme gerekliliği ve yatay öğrenme yöntemi (örneğin; önce A'yı öğren, sonra B'yi öğren, sonra C'yi, vb.)temelli eğitim programlarını gözlemlemenin zor olmasıdır.

Sanal Gerçeklik

Sanal gerçeklik, eğitilenlere üç boyutlu öğrenme imkânı sağlayan bilgisayar temelli bir teknolojidir. Bilgisayar ekranındaki sanal model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri vasıtasıyla izlenebilir ve etkileşime de girebilir. Teknoloji eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder. Cihazlar, çevreden bilgiyi duyulara iletir. Örneğin; ses arayüzleri, dokunma hissi veren eldivenler veya gerçekçi yapay çevre oluşturan hareket platformları kullanılabilir. Ayrıca, eğitilenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlar da mevcuttur. Bu cihazlar aracılığıyla eğitilenler anı yaşama deneyimini yaşarlar (özel bir ortamda gerçekliği algılama hissi).

Paket Programlar

Belli firmalar veya uzman kişiler tarafından çeşitli konuları açıklayıcı olarak hazırlanmış cdler veya diskler aracılığıyla öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla yapılan eğitim programlarıdır.

3.6.4.3. Uzaktan Eğitim

Uzaktan eğitim, coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personele yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmak üzere kullanılır. Uzaktan öğrenme, insanlar arasında iki yönlü iletişim kurulmasını sağlar. Uzaktan öğrenme, iki tip teknolojiyle ilişkilidir, ilki eğitim programına devam eden katılımcılarla eğiticilerin veya diğer istasyonlardaki katılımcıların iletişim kurmasını sağlayan telefon ve kişisel bilgisayarlar gibi teknolojilerdir. Bunlar audiokonferans ve dökükonferanslardır (personelin, bilgisayar aracılığıyla ortak bir doküman üzerinde çalışması). Uzaktan öğrenmenin ikinci bir şekli de bireyselleştirilmiş, bilgisayar temelli eğitimdir. Kişisel bir bilgisayarı (PC) olan personel herhangi bir yerden eğitime katılabilir. Bu tip uzaktan eğitim multimedya eğitim yöntemleriyle ilgilidir. Eğitim materyalleri ve atamalar şirketlere internet, video veya CD-ROM ile dağıtılabilir. Eğiticiler ve eğitilenler e-maile, bülten tahtaları ve konferans sistemleriyle etkileşebilirler.

Uzaktan eğitimin avantajı şirketlerin seyahat masraflarında yaptıkları tasarruflar, dezavantajı ise eğiticiler ve izleyiciler arasındaki etkileşimin azlığıdır.

3.6.4.4. Televizyon

Eğitimde özellikle son yıllarda en çok gelişen ve kullanma alanı artan araçtır. Diğer görsel ve işitsel araçların yararlı ve üstün yönlerine sahip olduğundan eğitimde kullanılma alanı genişlemektedir. Büyük ve değişik yerlerde bulunan öğrenci gruplara öğretim yapmak üzere açık devre televizyon sisteminden, belirli programlarla bir yerde küçük guruplara yapılacak öğretimde kapalı devre televizyon sistemi kullanılır (Yeşilçimen, 1972:119).

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanmasında kullanılan ölçme aracının hazırlanması ve uygulanması hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiksel teknikler de açıklanmıştır.

4.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1995:77). Nitel araştırma desenleri araştırma etkinliklerinin birbiriyle tutarlı ve amaca uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından araştırmacıya rehberlik eder. Araştırmanın odağını, veri toplama ve analiz yaklaşımlarını belirlemede araştırmacıya yön göstermekle birlikte nitel araştırma desenleri sınırları kesin çizgilerle belirlenmiş bir yönlendirme yapmaz. Nitel araştırma desenleri araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlar ve belirli bir odak çerçevesinde araştırmanın çeşitli aşamalarının birbiriyle tutarlı olmasına katkıda bulunur(Yıldırım, vd.,2005: 69)

Görüşme tekniğinin, belli başlı kuvvetli yönleri arasında; değişik ve anında değişen koşullara uyabilme esnekliği; hemen herkese uygulanabilirliği; geri besleme(feedback) mekanizmasının anında işleyebilmesi; derinliğine bilgi elde edebilme, alınan ilk tepkilere göre izleyici ve zaman zaman da onları kontrol edici soruların sorulabilmesi ile yanlış anlamaların azaltılması; cevaplarda bireyselliğin korunması (kaynak kişi ya da deneğin başkalarına danışmadan cevap verme olanağının sağlanması); soruları cevaplama oranı yüksek tutabilme ile, özellikle, karmaşık ve duygusal ağırlıklı kişisel sorunların ortaya çıkarılmasında uygun bir teknik oluşu sayılabilir (Karasar, 1991:175).

4.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan devlet ve özel ilköğretim okul yöneticilerinin tamamından oluşmaktadır. Araştırmada özel okul yöneticilerinin tamamı çalışma kapsamına alınmış olup, zaman ve ekonomik sınırlılıklar nedeniyle devlet

ilköğretim okulu yöneticileri için örneklem alma yoluna gidilmiştir. Maltepe ilçe merkezinde bulunan 41 resmi ilköğretim okulu “Tabakalama Örnekleme Yöntemi” kullanılarak önce üç farklı sosyo-ekonomik düzeye göre gruplanmıştır. Bu gruplardan üst soyo- ekonomik düzeyi temsil ettiği düşünülen iki, orta sosyo ekonomik düzeyi temsil eden iki ve düşük sosyo ekonomik düzeyi örnekleyen 1 adet devlet okulu olmak üzere toplam 5 adet (resmi) devlet ilköğretim okulu random yolla belirlenerek araştırma örneklemini kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamında bulunan okulların adları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Kapsamında Bulunan Eğitim Kurumları

DEVLET İLKÖĞRETİM OKULLARI	ÖZEL İLKÖĞRETİM KURUMLARI
Güzin Dinçkök İlköğretim Okulu	Özel Marmara İlköğretim Okulu
Vasfi Rıza İlköğretim Okulu	Günhan İlköğretim Okulu
Binbaşı Necatibey İlköğretim Okulu	Gökyüzü İlköğretim Okulu
Gülensu İlköğretim Okulu	Coşkun Nilüfer Cimilli İlköğretim Okulu
Atatürk İlköğretim Okulu	Coşkun Yaşar Cimilli İlköğretim Okulu

4.3 Verilerin Toplanması

Araştırmada ele alınan problemin çözümüne ışık tutacak olan veriler, görüşme yöntemi ile elde edilmiştir.

4.3.1 Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Örneklem grubunda bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin ne düzeyde olduğunun belirlenebilmesi amacıyla Yarı Yapılandırılmış Bir Görüşme Formu kullanılmıştır. Görüşme formu ilk defa bu araştırma kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu kapsamda: öncelikle; mesleki gelişme ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bunu örneklem kapsamında bulunmayan devlet ve özel ilköğretim kurumları yöneticileri ile yapılan görüşmeler izlemiştir. Literatür taraması ve görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin okul içinde öğretmenlerin mesleki gelişmelerine yönelik olarak ele alıp gerçekleştirebilecekleri 32 adet faaliyet türü belirlenmiş ve bu faaliyetler “*Öğretim*

Ortamında Bire Bir”, “*Öğretim Ortamı Dışında Yöneticilerinin Kendileri Tarafından Uygulanan*”, “*Okul İçinde Yöneticilerin Başkaları Yardımıyla Uyguladıkları*” ve “*Okul İçinde Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak Uygulanan*” şeklinde dört başlık altında toplanarak ölçek haline getirilmiştir. Üçüncü aşamada, ölçekteki her bir boyutta yer alan maddelerin ilgili boyuta uygunluğu için örneklem kapsamında bulunmayan devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri tekrar alınmıştır. Dördüncü aşamada elde edilen taslak uzman görüşlerine sunulmuş ve yapılan düzeltmeler sonucunda 32 maddelik “*Yöneticilerin Okul İçinde Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetlerini Belirleme Ölçeği*” hazırlanmıştır. Örneklem kapsamına girmeyen devlet ve özel ilköğretim okul yöneticileri üzerinde pilot uygulamaya tabi tutulan ölçek, gerekli düzeltmelerden geçirildikten sonra uygulama için son şeklini almıştır.

Ölçekte bulunan dört alt ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 2 :Mesleki Geliştirme Faaliyetleri Alt ölçekleri

Boyutlar	Alt Ölçek	Açıklama
I.Boyut (1-9. Sorular)	Birebir Eğitim Çalışmaları	1 ve 9. sorular arasında, yöneticilerin öğretmenlerine yönelik mesleki geliştirme amaçlı Birebir Eğitim Çalışmalarının neler olduğu araştırılmaktadır.
II.Boyut (10-19. Sorular)	Yöneticilerin Okul İçinde Kendileri Tarafından Gerçekleştirdikleri Mesleki Geliştirme Çalışmaları	10 ve 19. sorular arasında, yöneticilerin öğretmenlerine (öğretim ortamları dışında) Okul İçinde Kendileri Tarafından uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin neler olduğu araştırılmaktadır.
III. Boyut (20-28. Sorular)	Yöneticilerin Okul İçinde Başkalarının Yardımlarıyla Gerçekleştirdikleri Mesleki Geliştirme Çalışmaları	20 ve 28. sorular arasında, yöneticilerin öğretmenlerine (öğretim ortamları dışında) Okul İçinde Başkaları Yardımıyla Gerçekleştirdikleri Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin neler olduğu araştırılmaktadır.
IV. Boyut (29-32. Sorular)	Okul İçinde Kullanılan Bilişim Teknolojileri	29 ve 32. sorular arasında yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamada Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyleri araştırılmaktadır.

4.4.2. Verilerin Toplanması

Örneklem kapsamında bulunan okul yöneticileriyle uygulama öncesinde

görüülerek araştırmanın amaçları ve önemi hakkında kısaca bilgi verilmiş ve ilgili yöneticinin bu araştırmaya katılıp katılmayacağı sorulmuştur. Araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen istekli 10 yönetici ile gerekli randevular alınmış ve randevu tarihine uygun olarak ilgili okula gidilmiştir. Örneklem kapsamında yer alan okul müdürleriyle yapılan görüşmeler, araştırma kapsamında hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular çerçevesinde yürütülmüştür. Tüm görüşmeler süresince ilköğretim okulu yöneticilerin sorular hakkındaki görüşleri kaydedilmiştir.

4.4.3. Verilerin Çözümlemesi

Yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla kayıt yapılarak toplanan 5'i devlet ve 5'i de özel ilköğretim kurumu yöneticisine ait görüşlerden; ölçek üzerindeki eşit aralıklı skalalara verilen cevaplar puanlanarak sayısallaştırılmış ve istatistiki olarak çözümleme işlemine tabi tutulmuştur. Görüşmeler süresince, okul yöneticilerinin görüşme sorularına bildirmiş oldukları yanıtlar dışında kalan görüşleri de içerik analizine tabi tutularak çözümlenmiştir.

İlköğretim okullarında gerçekleştirilen mesleki geliştirme faaliyetlerine ilişkin yöneticilerin her bir soruya verecekleri yanıtlar öncelikle (1) **Evet** ve (2) **Hayır** şeklinde iki alternatif üzerinden ifade etmeleri istenmiştir. Eğer yöneticinin yanıtı (1) Evet şeklinde ise, gerçekleştirilen mesleki geliştirme faaliyetinin hangi sıklıkla yapıldığını belirlemek için **Her Zaman (5)**, **Çoğunlukla (4)**, **Bazen (3)**, **Ara Sıra (2)** ve **Hiç (1)** alternatiflerinden birini seçmeleri istenmiştir. Görüşmeye katılan her deneğin alt ölçeklerdeki ve tüm görüşme formundaki toplam puanlarının hesaplanmasında, yanıtların sayısal ağırlıkları dikkate alınmıştır. Yani, araştırma kapsamında bulunan her bir deneğin alt problemlere (bağımlı değişkenlere) ve bunların bileşkesi ile oluşan temel probleme ait bildirmiş olduğu görüşler bu yolla puan olarak ifade edilmiştir.

Deneklere ait ham puanların çözümlenmesi betimsel istatistik yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Çözümlenen veriler tablolar halinde ifade edilmiş ve tablolarda yönetici görüşlerini yansıtan puanların yüzde (%) ve aritmetik ortalama (\bar{x}) değerlerine yer verilmiştir.

Araştırmada, her bir mesleki geliştirme faaliyetinin gerçekte düzeyine ilişkin

yönetici görüşlerinin Her Zaman, Çoğunlukla, Bazen, Ara Sıra ve Hiç seçeneklerinden hangi nitelik grubunda bulunduğu yapılan bir sınıflama ölçeği ile belirlenmiştir. Sınıflama ölçeğinin oluşturulmasında **Aralık Genişliği (a) = Dizi Genişliği /Yapılacak Grup Sayısı** formülü kullanılmıştır (Turgut, 1987; Akhun, 1998; Tekin, 1987). Buna göre oluşan ölçekte; nitelik düzeyi ve puan değeri ile değer aralıkları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Nitelik Düzeyi (Seçenekler)	Puanlar	Puan Aralığı
Her Zaman	5	4.20–5.00
Çoğunlukla	4	3.40–4.19
Bazen	3	2.60–3.39
Ara Sıra	2	1.80–2.59
Hiç	1	1.00–1.79

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin uygulamış oldukları okul içi mesleki geliştirme faaliyetlerine ilişkin görüşlerini ifade eden veriler, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle analiz edilmiş ve analiz sonucu elde edilen bulgular, tablolar halinde sunularak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular bütünden parçaya doğru iki aşamada sunulmuştur. Buna göre, devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda deneklerin bildirmiş olduğu yanıtlar önce bir bütün olarak, yani ölçekte bulunan 32 soru yalnızca bir soru olarak kabul edilerek hesaplanmış ve bu yolla analiz edilerek yorumlanmıştır. İkinci aşamada aynı işlem alt ölçekler düzeyinde önce genel sonra da her bir alt ölçekte yer alan sorular düzeyinde yapılmıştır.

5.1. Temel Probleme ilişkin Bulgular

Araştırmanın yöntem bölümünde de belirtildiği gibi okul yöneticilerinin okul içinde uygulayabilecekleri mesleki geliştirme faaliyetleri literatüre dayalı olarak saptanmış ve 32 başlık altında toplanmıştır. Bu 32 faaliyet türünün okul yöneticileri tarafından ele alınıp gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında 32 Mesleki Gelişme Faaliyetinin Gerçekleştirilme Düzeyi

Devlet Okulları Yöneticilerinin Görüşleri			Özel İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Görüşleri		
Gerçekleştirilen Faaliyet Türü			Gerçekleştirilen Faaliyet Türü		
(1) Evet	16	50,00	(1) Evet	28	87,50
(2) Hayır	16	50,00	(2) Hayır	4	12,50
Toplam	32	100.00	Toplam	32	100.00

Tablo 4’te görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde öğretmen kaynağına yönelik uygulayabileceği 32 mesleki geliştirme faaliyetine ilişkin görüşlerine (bir bütün olarak) bakıldığında; bu faaliyetlerin devlet ilköğretim okullarında yüzde (%) 50,00 civarında gerçekleştirildiği, aynı faaliyetlerin özel ilköğretim kurumlarında yüzde (%) 87,50 düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu duruma göre öğretmenlerin mesleki yönden gelişmeleri için yöneticilerce düzenlenip gerçekleştirilen okul içi mesleki geliştirme faaliyetlerinin özel ilköğretim okullarında daha fazla çeşitlilik arz ettiği anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, özel öğretim kurumlarının kendilerini tercih ettirebilmek için öğretmen kaynağının hizmet içi eğitimine daha fazla önem vermeleri ve aynı nedenle kurum içi mesleki geliştirme çalışmalarında da daha çok çeşitte yonteme başvurmaları olabilir. Özel öğretim kurumlarında, öğretmen kaynağının hizmet içi eğitimi için harcanan kaynakların daha etkin ve verimli kullanılma isteği de bu yöntem çeşitliliğine bir sebep olarak gösterilebilir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilen 32 mesleki geliştirme faaliyet türünün gerçekleşme sıklığına ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo: 5 İlköğretim Okullarında Gerçekleştirilen Mesleki Gelişme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyine İlişkin Okul Yönetici Görüşleri

Okul İçi Mesleki Geliştirme Boyutları	Devlet Okulları			Özel İlköğretim Kurumları		
	n	%	\bar{x}	n	%	\bar{x}
Bire Bir	5	60,00	2,79	5	91,11	3,75
Okul İçinde Yönetici Tarafından	5	46,00	1,96	5	86,00	3,22
Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla	5	42,22	1,57	5	88,88	3,55
Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak	5	55,00	2,55	5	80,00	3,40
Toplam		50,80	2,21		86,49	3,48

Tablo 5’te görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin sıklık düzeyine ilişkin bulgulara bakıldığında devlet ilköğretim okulu yöneticilerin bu faaliyetleri düzenleyip gerçekleştirme sıklıklarının 2,21 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara Sıra** düzeyinde olduğu, aynı faaliyetlerin özel ilköğretim kurumları yöneticilerince ele alınıp gerçekleştirilme oranlarının 3,48 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu duruma göre özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içi mesleki

geliştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tür açısından zengin olduğu gibi, sıklık açısından da daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, özel öğretim kurumlarının yüksek nitelikli bir eğitim-öğretim hizmeti verebilmek için öğretmen kaynağının sürekli olarak geliştirilmesi gerektiğine daha fazla inanmaları olabilir.

5.2 Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bulgular ve yorum bölümünün bu aşamasında ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerine ilişkin görüşme sonuçları önce alt ölçek düzeyinde genel, bunun hemen ardından da her bir alt boyutu oluşturan maddeler düzeyinde ele alınarak çözümlenmiş ve durumu açıklayıcı bir yorum yapılmıştır.

Alt Problem 1: Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Yönelik Öğretim Ortamlarında Uygulamış Oldukları Bire Bir Mesleki Geliştirme Çalışmaları Ne Düzeydedir?

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerinin öğretmenlere yönelik uygulamış oldukları “Birebir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri” görüşme formunun bu alt boyutunu oluşturan 9 soruya yöneticiler tarafından verilen yanıtlarla belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşme formunun bu boyutunda bulunan dokuz soruya deneklerin vermiş olduğu yanıtların bileşkesi durumunda olan veriler Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo:6 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Uygulamış Oldukları Birebir Mesleki Geliştirme Çalışmaları

Devlet Okulları Yöneticilerinin Görüşleri n=5			Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşleri n=5		
Gerçekleştirilen Faaliyet Sayısı	%		Gerçekleştirilen Faaliyet Sayısı	%	
(1) Evet	27	60,00	(1) Evet	41	91,11
(2) Hayır	18	40,00	(2) Hayır	4	8,89
Toplam	45	100.00	Toplam	45	100.00

Tablo 6’da görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde öğretmen kaynağına yönelik uygulamış oldukları “Birebir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri”ne ilişkin 9 sorunun tamamına verilen yanıtlara göre; birebir eğitim çalışmalarının devlet okullarındaki gerçekleştirilme oranının yüzde (%) 60,00 civarında olduğu, aynı uygulamaların özel okullarda yüzde (%) 91,11 düzeyinde bulunduğu görülmektedir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlere yönelik uygulamış oldukları “Birebir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri”ne görüşme formunun bu alt boyutunu oluşturan sorular düzeyinde bakıldığında elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo: 7 Yöneticilerin Uyguladıkları Bire Bir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri

Soru No	SORULAR	Devlet Okulu n=5				Özel Okul n=5			
		E	%	H	%	E	%	H	%
1	Okulunuzda görevli öğretmenlerinizin iş başında yetişmeleri veya öğretmenlik mesleğini daha iyi uygulamaları amacıyla derslik, spor salonu ve laboratuvar gibi öğretim ortamlarında onlara işi gösterme, talimatlar verme ya da önerilerde bulunma şeklinde yardımcı olmaya çalışıyor musunuz?	5	100,00	-	0	5	100,00	-	0
2	Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla onların öğretime devam ettikleri sınıf ya da şubeleri değiştirme (rotasyon) yolunu kullanmakta mısınız?	-	0	5	100,00	2	40,00	3	60,00
3	Okulunuza atanan öğretmenlerinizin sınıflarına (okula, meslektaşlarına ve görevine) uyum sağlaması amaçlı oryantasyon eğitimi veriyor musunuz?	5	100,00	-	0	5	100,00	-	0
4	Okulunuzda stajyer olarak göreve başlayan yeni öğretmenlere stajyerlik eğitimi kapsamında birebir eğitim veriyor musunuz?	3	60,00	2	40,00	5	100,00	-	0
5	Öğretmenlerinizi, öğretim ortamlarında (sınıf içinde) gösterip yaptırma yoluyla eğitiyor musunuz?	2	40,00	3	60,00	5	100,00	-	0
6	Öğretmenlerinizi, mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla okutup imzalatma (tebliğ-tebellüğ) yolu ile eğitiyor musunuz?	4	80,00	1	20,00	4	80,00	1	20,00
7	Öğretmen kaynağınızın mesleki açıdan gelişmesini sağlamak için gezi-gözlem çalışmaları yaptırmak yoluyla eğitim faaliyeti düzenliyor musunuz?	1	20,00	4	80,00	5	100,00	-	0

8	Öğretmenlerinizin mesleki açıdan gelişmesine katkıda bulunmak için onların mesleki kitapları okumalarını sağlama yoluyla bir yetiştirme faaliyeti düzenliyor musunuz?	3	60,00	2	40,00	5	100,00	-	0
9	Öğretmenlerinize problem çözme yoluyla mesleki geliştirme eğitimi veriyor musunuz?	4	80,00	1	20,00	5	100,00	-	0
TOPLAM		27	60,00	18	40,00	41	91,11	4	8,89

Tablo 7’de görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin uygulamış oldukları “Birebir Mesleki Geliştirme Faaliyetlerine” ilişkin 9 soruya okul yöneticilerince verilen yanıtlara sorular düzeyinde bakıldığında; okul içi mesleki geliştirme çalışmalarında “*öğretim ortamında işi gösterme*” ve “*oryantasyon*” yoluyla mesleki geliştirme faaliyetlerini düzenleyip gerçekleştirme oranlarının hem devlet, hem de özel okullarda yüzde (%) 100 olduğu görülmektedir. Ancak, özel okullarda “*stajyerlik eğitimi verme*”, “*sınıfta gösterip yaptırma*”, “*gezi gözlem yaptırma*”, “*mesleki kitapları okutma*” ve “*problem çözme*” yollarıyla düzenlenen mesleki geliştirme faaliyetlerinin de yüzde (%) 100 düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu faaliyetlerin devlet ilköğretim okullarında gerçekleştirilme oranı ise yüzde (%) 52.00 civarında kalmaktadır. Yine Tablo 7’deki verilere göre, “*sınıf değiştirme (rotasyon)*”yoluyla öğretmenleri mesleki yönden geliştirme çalışmalarına devlet ilköğretim okullarında hiç rastlanmazken, özel ilköğretim okullarında bu uygulamanın yüzde (%) 40 düzeyinde kullanıldığı görülmektedir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerinin öğretmenlere yönelik uyguladıkları “Birebir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri”nin sıklık düzeylerine bakıldığında elde edilen bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Devlet Ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Uyguladıkları Birebir Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyi

Soru No	Faaliyet Türü	Devlet Okulları n=5			Özel Okul n=5		
		n	%	\bar{x}	n	%	\bar{x}

1	Okulunuzda görevli öğretmenlerinizin iş başında yetiştirmeleri veya öğretmenlik mesleğini daha iyi uygulamaları amacıyla derslik, spor salonu ve laboratuvar gibi öğretim ortamlarında onlara işi gösterme, talimatlar verme ya da önerilerde bulunma şeklinde yardımcı olmaya çalışıyor musunuz?	5	100,00	4,00	5	100,00	4,00
2	Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla onların öğretime devam ettikleri sınıf ya da şubeleri değiştirme (rotasyon) yolunu kullanmakta mısınız?	5	0	1,00	5	40,00	1,80
3	Okuluza atanan öğretmenlerinizin sınıflarına (okula, meslektaşlarına ve görevine) uyum sağlaması amaçlı oryantasyon eğitimi veriyor musunuz?	5	100,00	4,80	5	100,00	4,80
4	Okulunuzda stajyer olarak göreve başlayan yeni öğretmenlere stajyerlik eğitimi kapsamında birebir eğitim veriyor musunuz?	5	60,00	3,20	5	100,00	4,80
5	Öğretmenlerinizi, öğretim ortamlarında (sınıf içinde) gösterip yaptırma yoluyla eğitiyor musunuz?	5	40,00	2,40	5	100,00	4,20
6	Öğretmenlerinizi, mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla okutup imzalatma (tebliğ-tebellüğ) yolu ile eğitiyor musunuz?	5	80,00	4,00	5	80,00	3,80
7	Öğretmen kaynağınızın mesleki açıdan gelişmesini sağlamak için gezi-gözlem çalışmaları yaptırmak yoluyla eğitim faaliyeti düzenliyor musunuz?	5	20,00	1,40	5	100,00	3,60
8	Öğretmenlerinizin mesleki açıdan gelişmesine katkıda bulunmak için onların mesleki kitapları okumalarını sağlama yoluyla bir yetiştirme faaliyeti düzenliyor musunuz?	5	60,00	2,40	5	100,00	3,40
9	Öğretmenlerinize problem çözme yoluyla mesleki geliştirme eğitimi veriyor musunuz?	5	80,00	3,00	5	100,00	3,40
TOPLAM		-	60,00	2,79	-	91,11	3,75

Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde öğretmenlere yönelik uygulamış oldukları birebir mesleki geliştirme çalışmalarının sıklık düzeyine görüşme formunun bu bölümünü oluşturan 9 soruya verilen yanıtların toplamı açısından bakıldığında; söz konusu dokuz faaliyet türünün devlet okullarında 2,79 aritmetik ortalama

(\bar{x}) ile **Bazen** düzeyinde gerçekleştirilirken; aynı faaliyetlerin özel ilköğretim okullarında 3,75 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bunun nedeni devlet okullarında öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmelerinin kendi sorumluluklarına bırakılırken, özel okullarda bu sorumluluğun öğretmenin kendisinden çok okul yönetiminde olduğu olabilir. Aynı şekilde devlet okullarının büyük oranda kaynak sıkıntısı içinde bulunması, özel okullarda ise maddi olanakların daha fazla olması ve müşteri portföyünü artırmak için öğretmenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi işini yöneticilerin kendi görevleri arasında görmeleri de bunun diğer nedenleri olarak sıralanabilir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin okul içinde öğretmenlere yönelik birebir uygulamış oldukları mesleki geliştirme çalışmalarına görüşme formundaki sorular düzeyinde bakıldığında, devlet okullarında en sık gerçekleştirilen mesleki geliştirme faaliyetini 4.80 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile “*oryantasyon*” yoluyla mesleki geliştirme oluştururken, özel okullarda “*oryantasyon*”un yanı sıra “*stajyerlik eğitimi*” yoluyla mesleki geliştirme faaliyetlerinin de 4.80 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Her Zaman** düzeyinde en sık başvurulan mesleki geliştirme faaliyeti durumunda olduğu anlaşılmaktadır.

Yine aynı şekilde sıklık düzeyi açısından bakıldığında devlet okullarında “*yönetici gözetiminde eğitim*” ve “*okutup imzalatma*” faaliyetlerinin **Çoğunlukla** düzeyinde uygulandığı, buna karşılık özel ilköğretim okullarında “*yönetici gözetiminde eğitim*” ve “*okutup-imzalatma*” ile birlikte “*gösterip yaptırma*”, “*gezi gözlem yolu ile eğitim*”, “*mesleki kitapları okutma*” ve “*problem çözme*” ile eğitim faaliyetlerinin de aynı düzeyde kullanıldığı görülmektedir. Devlet okullarında öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla öğretime devam edilen sınıflarının değiştirilmesi (rotasyon) uygulamasına hiç rastlanmazken, özel okullarda bu oranın 1.80 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara Sıra** düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Yine devlet okullarında gezi gözlem yoluyla mesleki geliştirme faaliyetlerinin 1.40 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Hiç** düzeyinde bulunurken, bu faaliyetin özel ilköğretim okullarında mesleki geliştirme yolu

olarak kullanılma düzeyinin 3.60 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde devlet ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere yönelik uygulamış oldukları bire bir mesleki geliştirme faaliyetlerinin, sosyal etkinlikler, disiplin konusu, öğrenci ile iletişim, derslik ve laboratuvarların düzenli ve temiz kullanımı, derslerin bilgisayar ve projeksiyon ile desteklenmesi, ilköğretim kurumları yönetmeliği, ekip çalışması, misyon ve vizyon, uyum sağlama, iletişim, okul kuralları, çalışma sistemi hakkında bilgi verme, öğretim yöntemleri ve bunların derslere uygulanması, derse hakimiyet, okulun idari işleyişi, mevzuat, özlük hakları, sürekli öğrenme, yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma, eğitim ile ilgili yazı ve makaleler, öğrenciler ve okul ile ilgili uygulamalar, okul içi ve dışı resmi duyurular, uygulamalı eğitim, temel eğitim, stajyerlik dosyası hazırlatma, kültür faaliyetlerini duyurma, MEB'in web sayfasında yayınlanan eğitim öğretim ile ilgili tüm yayınlar, okul gezileri, çocuk hakları sözleşmesi, çoklu zeka uygulamaları, yeni müfredat tanıtımı, iletişim yöntemleri, öğrenci sorunları, öğrenci ve veli iletişimi, devamsızlık sorununun çözülmesi konu başlıklarından oluşurken; özel ilköğretim okulları yöneticilerinin vermiş olduğu birebir mesleki geliştirme faaliyeti konu başlıklarının öğretim programlarını tanıtmaya PYP eğitimi (uluslararası bakalorya ilk yıllar programı), proje çalışmaları, öğrenciyi araştırmaya yönlendirme, sınıfa hakimiyet, diğer öğretmenlerin derslerini izleme ve dinleme, şube öğretmenleri arasında değişiklik, okul kültürü, etkili öğretmenlik eğitimi, okul tanıtımı, stressiz çalışma, personel el kitabı, veli portföyü, mesleki eğitim, kendine güven, işi tanıma, eğitim ve öğretim metot ve teknikleri, ölçme ve değerlendirme, iyi bir öğretmen nasıl olmalı, sınıfta işini yaparken nelere dikkat etmeli, meslek ile ilgili yeni çıkan kitapların okunması, MEB'in meslek ile ilgili çıkardığı kitaplar ve diğer yayınları, uluslararası okulların incelenmesi, bilim sanat merkezleri gezileri, eğitimde yeni yaklaşımlar, eğitim teknolojileri, kişisel gelişim kitapları, güncel kitaplar, çocuk psikolojisi, üstün yetenekli çocukların eğitimi, eğitim ve öğretimdeki değişiklikler, anlaşmazlık yönetimi, öğretim güçlüğü, hiperaktivite, başarı düşüklüğü konularından oluştuğu ifade edilmektedir.

Alt Problem 2: Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kendileri Tarafından Öğretmenlere (Öğretim Ortamları Dışında) Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri Ne Düzeydedir?

Devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlere yönelik olarak (öğretim ortamları dışında) “*Yöneticilerin Kendileri Tarafından*” uygulanan mesleki geliştirme faaliyetlerinin ne düzeyde olduğu görüşme formunun bu alt boyutunu oluşturan 10 soruya yöneticilerce verilen yanıtlarla belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşme formunun bu boyutunda bulunan on soruya deneklerin vermiş olduğu yanıtların bileşkesi, durumunda olan veriler Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo: 9 Devlet ve Özel ilköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Yönelik Olarak Kendileri Tarafından Uygulanan Okul İçi Mesleki Geliştirme Çalışmaları

Devlet Okulları Yöneticilerinin Görüşleri		%	Özel Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Görüşleri		%
Gerçekleştirilen Faaliyet Türü			Gerçekleştirilen Faaliyet Türü		
(1) Evet	23	46,00	(1) Evet	43	86,00
(2) Hayır	27	54,00	(2) Hayır	7	14,00
Toplam	50	100,00	Toplam	50	100,00

Tablo 9 ‘da görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlere yönelik olarak “*yöneticilerin kendileri tarafından*” uygulan mesleki geliştirme faaliyetlerine ilişkin 10 sorunun tamamına verilen yanıtlara göre bu faaliyetlerin devlet ilköğretim okullarında yüzde (%) 46,00 oranında gerçekleştirilirken, aynı çalışmaların özel ilköğretim okullarında yüzde (%) 86,00 düzeyinde ele alınarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda mesleki açıdan geliştirilmeleri konusunda özel ilköğretim okulu yöneticilerinin devlet ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla çaba harcadıkları anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle devlet ilköğretim okulu yöneticileri okulda öğretmen kaynağını ders dışında mesleki açıdan geliştirme konusunda da özel okul yöneticilerine kıyasla daha az görev almaktadırlar. Bunun nedeni, merkeziyetçi bir yapı içerisinde devlet ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesi konusunu üst yönetimin (bakanlığın) görevi olarak algılamaları olabilir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında “Yöneticilerin Kendileri Tarafından” uygulanan mesleki geliştirme faaliyetleri görüşme formunun bu alt boyutunu oluşturan sorular düzeyinde ele alındığında elde edilen bulgular aşağıda Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo:10 Yöneticilerin Okul İçinde Öğretmenlere Yönelik Kendileri Tarafından Uygulanan Mesleki Geliştirme Faaliyetleri

Soru No	SORULAR	Devlet Okulu n=5				Özel Okul n=5			
		E	%	H	%	E	%	H	%
10	Okulunuzdaki öğretmenleriniz arasında mesleki gelişime amaçlı gruplar kurarak eğitim faaliyetleri gerçekleştiriyor musunuz?	4	80,00	1	20,00	5	100,00	-	0
11	Okulunuzda belli görev ve projeleri yerine getirmek için deneyimli öğretmenlerinizden komiteler kurarak diğer öğretmenlerin bu yolla yetişmeleri için fırsatlar sunuyor musunuz?	2	40,00	3	60,00	5	100,00	-	0
12	Okulunuzdaki öğretmenlerinizin mesleki açıdan gelişmelerine katkı sağlar düşüncesiyle sizlere ait yetkileri onlara vermek yoluyla eğitim veriyor musunuz?	4	80,00	1	20,00	4	80,00	1	20,00
13	Öğretmenlerinizi mesleki konularda eğitmek için toplantı yöntemini kullanıyor musunuz?	5	100,00	0	0	5	100,00	-	0
14	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerine katkı sağlamak amacıyla birlikte örnek olay inceleme ve analiz etme yolunu kullanıyor musunuz?	1	20,00	4	80,00	4	80,00	1	20,00
15	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla sorunları canlandırmalarını içeren (rol oynama metodu) eğitim çalışmaları yapıyor musunuz?	1	20,00	4	80,00	3	60,00	2	40,00
16	Okulunuzdaki öğretmenlerinize kendi davranışlarını çözümlenme ve kişiler arası ilişkilerini geliştirmelerine fırsat sağlayan duyarlılık eğitimi yoluyla mesleki gelişme çalışmaları düzenliyor musunuz?	1	20,00	4	80,00	3	60,00	2	40,00
17	Öğretmenlerinize beyin fırtınası tekniğini kullanarak mesleki gelişme eğitimi veriyor musunuz? (Beyin fırtınası: Kişilerin bir araya gelip herhangi bir konuyla ilgili düşüncelerini tartışmaksızın açıklayarak birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmaları.)	3	60,00	2	40,00	5	100,00	-	0

18	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamada herhangi bir durum ya da problemin bütün olası nedenlerini sistematik bir şekilde analiz edebilmeyi kolaylaştıran balık kılıcı tekniğini kullanıyor musunuz?	0	0	5	100,00	4	80,00	1	20,00
19	Okulunuz öğretmenleriyle forum düzenleyerek onları eğitiyor musunuz? (Forum: Bir konuda gerekli bilgi kazanmak amacı ile yapılan öğretim faaliyeti sonrası tartışma açılmasıdır.)	2	40,00	3	60,00	5	100,00	-	0
TOPLAM		23	46,00	27	54,00	43	86,00	7	14,00

Tablo 10 'da görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlere yönelik olarak (öğretim ortamları dışında) “*Yöneticilerin Kendileri Tarafından*” uygulanan faaliyetlere ilişkin 10 soruya okul yöneticilerince verilen yanıtlara sorular düzeyinde bakıldığında; okul içi mesleki geliştirme çalışmalarında ‘Toplantı Yönetimi’ yoluyla mesleki geliştirme faaliyetlerini düzenleyip gerçekleştirme oranlarının hem devlet hem de özel okullarda %100 olduğu görülmektedir. Ancak özel okullarda ‘grup kurarak eğitim’ ‘komiteler kurarak’ ‘beyin fırtınası’ ve ‘forum düzenleme’ yollarıyla yapılan mesleki geliştirme faaliyetlerinin %100,00 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu faaliyetlerin devlet ilköğretim okullarında gerçekleştirilme oranı ise %55,00 civarında kalmaktadır. Yine Tablo 10’daki verilere göre ‘balık kılıcı’ yolu ile öğretmenleri mesleki yönden geliştirme çalışmaları devlet ilköğretim okullarında hiç rastlanmaz iken özel ilköğretim okullarında bu uygulamanın %80,00 düzeyinde kullanıldığı görülmektedir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında, öğretim ortamları dışında öğretmenlere yönelik “*Yöneticilerin Kendileri Tarafından*” uygulanan mesleki geliştirme faaliyetlerinin sıklık düzeylerine bakıldığında elde edilen bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo: 11 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerin Okul İçinde Kendileri Tarafından Uyguladıkları Geliştirme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyi

Soru No	Faaliyet Türü	Devlet Okulları			Özel İlköğretim Kurumları		
		n	%	\bar{x}	n	%	\bar{x}
10	Okulunuzdaki öğretmenleriniz arasında mesleki gelişime amaçlı gruplar kurarak eğitim faaliyetleri gerçekleştiriyor musunuz?	5	80,00	3,40	5	100,00	4,20

11	Okulunuzda belli görev ve projeleri yerine getirmek için deneyimli öğretmenlerinizden komiteler kurarak diğer öğretmenlerin bu yolla yetişmeleri için fırsatlar sunuyor musunuz?	5	40,00	2,00	5	100,00	4,20
12	Okulunuzdaki öğretmenlerinizin mesleki açıdan gelişmelerine katkı sağlar düşüncesiyle sizlere ait yetkileri onlara vermek yoluyla eğitim veriyor musunuz?	5	80,00	2,20	5	80,00	2,80
13	Öğretmenlerinizi mesleki konularda eğitmek için toplantı yöntemini kullanıyor musunuz?	5	100	3,40	5	100,00	4,00
14	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerine katkı sağlamak amacıyla birlikte örnek olay inceleme ve analiz etme yolunu kullanıyor musunuz?	5	20	1,20	5	80,00	3,40
15	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla sorunları canlandırmalarını içeren (rol oynama metodu) eğitim çalışmalarını yapıyor musunuz?	5	20,00	1,20	5	60,00	1,80
16	Okulunuzdaki öğretmenlerinize kendi davranışlarını çözümlenme ve kişiler arası ilişkilerini geliştirmelerine fırsat sağlayan duyarlılık eğitimi yoluyla mesleki gelişme çalışmaları düzenliyor musunuz?	5	20,00	1,20	5	60,00	2,00
17	Öğretmenlerinize beyin fırtınası tekniğini kullanarak mesleki gelişme eğitimi veriyor musunuz? (Beyin fırtınası: Kişilerin bir araya gelip herhangi bir konuyla ilgili düşüncelerini tartışmaksızın açıklayarak birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmaları.)	5	60,00	2,20	5	100,00	4,40
18	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamada herhangi bir durum ya da problemin bütün olası nedenlerini sistematik bir şekilde analiz edebilmeyi kolaylaştıran balık kılıcı tekniğini kullanıyor musunuz?	5	0	1,00	5	80,00	2,40
19	Okulunuz öğretmenleriyle forum düzenleyerek onları eğitiyor musunuz? (Forum: Bir konuda gerekli bilgi kazanmak amacı ile yapılan öğretim faaliyeti sonrası tartışma açılmasıdır.)	5	40,00	1,60	5	100,00	3,00
Toplam		-	40,00	1,94	-	86,00	3,22

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin okul içinde öğretmenlere yönelik kendileri tarafından uygulanan mesleki geliştirme çalışmalarının sıklık düzeyine, görüşme formunun bu bölümünü oluşturan 10 soruya verilen yanıtların toplamı açısından bakıldığında bu on faaliyet türünün dokuzunun devlet okullarında 1,94 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara Sıra** düzeyinde gerçekleştirilirken, özel ilköğretim okullarında on faaliyetin 3,22 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Bazen** düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bu duruma göre, öğretmenlerin okulda geçen ders dışı zamanlarında özel ilköğretim okulları yöneticilerinin daha sık mesleki gelişme faaliyeti düzenlemekte olduğu ve düzenledikleri bu faaliyetlerde de doğrudan kendilerinin görev alma oranlarının devlet okulundaki meslektaşlarından daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Devlet ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerini mesleki yönden geliştirmelerine gerekli zamanı ayırmayışlarının nedeni, bu okullardaki işleyişin mevzuat yoluyla sürdürülmesi ve mesleki geliştirme çalışmalarının üst yönetimce ele alınıp gerçekleştirilecek bir faaliyet olarak algılanması düşüncesinden kaynaklanmakta olduğu söylenebilir. Buna karşın, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin rekabet piyasasında ayakta kalabilmeleri için bu konuya özel bir önem verdikleri ve okul içinde öğretmen kaynağını sürekli geliştirmenin yöneticiler için olmazsa olmaz bir nitelik konumunda bulunduğu görülmektedir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlere yönelik kendileri tarafından uygulanan mesleki geliştirme çalışmalarına görüşme formundaki sorular düzeyinde bakıldığında, devlet okullarında en sık gerçekleştirilen mesleki geliştirme faaliyetlerinin 3,40 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde ‘Gruplar Kurarak Eğitim’ ve ‘Toplantı Yolu İle Eğitim’ faaliyetleri olurken; özel okullarda ise ‘Toplantı Yolu İle Eğitim’ 4,00 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla**, bununla beraber ‘Gruplar Kurarak Eğitim’, ‘Komiteler kurarak’ ve ‘Beyin Fırtınası’ düzenleme yolu ile mesleki geliştirme faaliyetinin 4,27 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Her Zaman** düzeyinde en sık kullanılan mesleki geliştirme faaliyetleri durumunda olduğu anlaşılmaktadır.

Devlet okullarında öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla ‘Balık Kılıcı’ ile eğitim uygulamasına hiç rastlanmazken özel okullarda bu oranın 2,40 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile Bazen düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Yine devlet okullarında ‘Örnek Olay İnceleme’, ‘Rol Oynama Metodu’, ‘Duyarlılık Eğitimi’ ve ‘Forum Düzenleme’ yoluyla mesleki geliştirme faaliyetlerinin 1,30 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Hiç** düzeyinde kalırken bu faaliyetlerin özel ilköğretim okullarında mesleki geliştirme yolu olarak kullanılma düzeyinin 2,55 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara sıra** düzeyinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kendileri tarafından öğretmenlere yönelik uygulanan mesleki geliştirme

faaliyetlerinin bilgisayar kullanımı, insan hakları, akıllı sınıf çalışmaları, TKY, etkili okul aile birliği yönetimi, rehberlik çalışmaları, sosyal becerilerin geliştirilmesinde öğretmen sorumlulukları, gezi gözlem kulübünün araştırmaları, kütüphanenin yönetilmesi ve işletilmesi, milli bayramlarda kurulan komisyon ve komiteler, eğitim yönetiminde çağdaş yaklaşımların uygulanması, nöbet, öğrenci dosyalarının hazırlanması, veli ziyaretleri, yeni müfredatın açıklanması, resmi tebliğler, disiplin ile ilgili uygulamalar, sosyal çalışmalar ile ilgili uygulamalar, belirli gün ve haftalar, eğitsel ve sosyal faaliyetler, AB sürecinde yeni eğitim programı, mesleki yenilik ve gelişmelerin açıklanması, etkili ana baba eğitimi, okul dergisi çıkarma, yıl sonu şenliği planlaması, öğrenci başarısının artırılması, veli okul katılımı, ölçme ve değerlendirme teknikleri, madde bağımlılığını önleme konu başlıklarından oluştuğu; buna karşılık özel ilköğretim okullarında bu konu başlıklarının sınıf yönetimi, problem çözme, zamanı verimli kullanma, öğrenci davranışları, bilişim teknolojileri, çevre konuları, veli ile iletişim, okul dışı toplantılara katılma, proje çalışmalar, okulun genel işleyiş, yeni müfredat açıklaması, imaj, mesleki ve branşa yönelik bilgilendirme toplantıları, problemlili öğrencilerin eğitimi, eğitimde iyi örnekler, disiplin, iletişim, plan yazılımı, okul içi davranışlar, yazışmalar, ders takibi, derslerde drama eğitiminin kullanılması, problemlerini sözlü yada yazılı ifade etme, empati, duyarlılık eğitimi, OKS, üstün yetenekli öğrencilerin eğitimi, öğretim kalitesini artırma, çocuk psikolojisi şeklinde olduğu ifade edilmiştir.

Alt Problem 3: Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerine Okul içinde Başkalarının Yardımıyla Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Çalışmaları Ne Düzeydedir?

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik (öğretim ortamları dışında) “Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla” uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetleri görüşme formunun bu alt boyutunu oluşturan 9 soruya yöneticiler tarafından verilen yanıtlarla belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşme formunun bu boyutunda bulunan dokuz soruya deneklerin vermiş olduğu yanıtların bileşkesi, özel ve devlet ilköğretim okullarında yöneticilerin okul içinde başkalarının yardımıyla uyguladıkları mesleki geliştirme eğitimi faaliyetlerini genel olarak yansıtmaktadır. Örneklem kapsamında bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde öğretmenlere yönelik

başkalarının yardımıyla uyguladıkları mesleki geliştirme faaliyetine ilişkin veriler Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo: 12 Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Çalışmaları

Devlet Okulları Yöneticilerinin Görüşleri			Özel Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Görüşleri		
Gerçekleştirilen Faaliyet Türü			Gerçekleştirilen Faaliyet Türü		
(1) Evet	19	42,22	(1) Evet	40	88,88
(2) Hayır	26	57,78	(2) Hayır	5	11,12
Toplam	45	100	Toplam	45	100

Tablo 12 ‘de görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerinin öğretmenlere yönelik “Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla” uyguladıkları mesleki geliştirme çalışmaları kapsamında yöneticilere sorulan 9 sorunun tamamına verilen yanıtlara göre; bu çalışmaların devlet okullarında yüzde (%) 42,22 oranında gerçekleştirildiği; aynı çalışmaların özel okullarda yüzde (%) 88,88 düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik (öğretim ortamları dışında) “Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla” uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetleri görüşme formunun bu alt boyutunu oluşturan sorular düzeyinde bakıldığında elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo: 13 Yöneticilerin Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Faaliyetleri

	SORULAR	Devlet Okulu n=5				Özel Okul n=5			
		E	%	H	%	E	%	H	%
20	Öğretmenleriniz arasından deneyimli bir ya da birkaç kişiyi rehber ya da kılavuz olarak belirleyerek diğer öğretmenlere yönelik mesleki geliştirme çalışmalarını düzenliyor musunuz?	2	40,00	3	60,00	5	100,00	0	0
21	Öğretmenlerinizden bir ya da bir kaçını formatör olarak yetiştirerek diğer öğretmenlerinizin mesleki gelişmesi için eğitimler verdiriyor musunuz?	4	80,00	1	20,00	5	100,00	0	0
22	Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (okul personeli olmayan kişilere) konferanslar verdiriyor musunuz? (Konferans: Uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutarak konferans bitiminde soru sormaları)	2	40,00	3	60,00	5	100,00	0	0
23	Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (okul personeli olmayan kişilere) seminer verdiriyor musunuz? (Seminer: Bir konu ile ilgili bilgi vermek ve bu bilgiler üzerinde tartışmak amacıyla birkaç yetkilinin yönetimi altında düzenlenen toplantı.)	2	40,00	3	60,00	5	100,00	0	0
24	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (başkaları tarafından) panel düzenleyerek eğitiyor musunuz? (Panel: Dinleyiciler önünde, seçilmiş bir konuşmacı grubunun bir konuyu tartışmak amacıyla düzenlediği toplantı, açık oturum.)	2	40,00	3	60,00	4	80,00	1	20,00
25	Öğretmenlerinizi mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (başkaları tarafından) sempozyum düzenleyerek eğitiyor musunuz?(Sempozyum: Belli bir konuda çeşitli konuşmacıların katılımıyla düzenlenen bilimsel ağırlıklı toplantı, bilgi şöleni.)	1	20,00	4	80,00	4	80,00	1	20,00
26	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla öğrenci velilerinden yararlanarak eğitim faaliyeti yapıyor musunuz?	1	20,00	4	80,00	4	80,00	1	20,00
27	Öğretmenlerinizin herhangi bir konuda almış olduğu hizmet içi eğitimi diğer öğretmenlerle paylaşım toplantıları yapmak suretiyle eğitim faaliyeti düzenliyor musunuz?	3	60,00	2	40,00	5	100,00	0	0
28	Öğretmenlerinizin meslek içi gelişmelerini sağlamak için okul içi kurslar düzenliyor musunuz?	2	40,00	3	60,00	3	60,00	2	40,00
	TOPLAM	19	42,22	26	57,78	40	88,88	5	11,20

Tablo 13 'de görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlere yönelik “Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla” gerçekleştirdikleri mesleki geliştirme faaliyetlerine ilişkin 9 soruya okul yöneticilerince verilen yanıtlara sorular düzeyinde bakıldığında özel okullarda ‘kılavuz aracılığıyla’, ‘formatör yetiştirme’, ‘konferans’, ‘seminer’ ve ‘alınan hizmet içi eğitimi paylaşma’ yollarıyla düzenlenen mesleki geliştirme faaliyetlerinin % 100,00 düzeyinde olduğu; bu faaliyetlerin devlet ilköğretim okullarında gerçekleştirilme oranının ise %52,00 civarında kaldığı görülmektedir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik “Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla” uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin sıklık düzeylerine bakıldığında elde edilen bulgular Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo: 14 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerin Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyi

Soru No	Faaliyet Türü	Devlet Okulları			Özel İlköğretim Kurumları		
		n	%	\bar{x}	n	%	\bar{x}
20	Öğretmenleriniz arasından deneyimli bir ya da birkaç kişiyi rehber ya da kılavuz olarak belirleyerek diğer öğretmenlere yönelik mesleki geliştirme çalışmalarını düzenliyor musunuz?	5	40,00	1,80	5	100,00	4,40
21	Öğretmenlerinizden bir ya da bir kaçını formatör olarak yetiştirerek diğer öğretmenlerinizin mesleki gelişmesi için eğitimler verdiriyor musunuz?	5	80,00	2,20	5	100,00	3,60
22	Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (okul personeli olmayan kişilere) konferanslar verdiriyor musunuz? (Konferans: Uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutarak konferans bitiminde soru sormaları)	5	40,00	1,60	5	100,00	4,40
23	Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (okul personeli olmayan kişilere) seminer verdiriyor musunuz? (Seminer: Bir konu ile ilgili bilgi vermek ve bu bilgiler üzerinde tartışmak amacıyla birkaç yetkilinin yönetimi altında düzenlenen toplantı.)	5	40,00	1,40	5	100,00	4,60
24	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (başkaları tarafından) panel düzenleyerek eğitiliyor musunuz? (Panel: Dinleyiciler önünde, seçilmiş bir konuşmacı grubunun bir konuyu tartışmak amacıyla düzenlediği toplantı, açık oturum.)	5	40,00	1,40	5	80,00	2,80

25	Öğretmenlerinizi mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (başkaları tarafından) sempozyum düzenleyerek eğitiyor musunuz?(Sempozyum: Belli bir konuda çeşitli konuşmacıların katılımıyla düzenlenen bilimsel ağırlıklı toplantı, bilgi şöleni.)	5	20,00	1,20	5	80,00	3,00
26	Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla öğrenci velilerinden yararlanarak eğitim faaliyeti yapıyor musunuz?	5	20,00	1,20	5	80,00	2,60
27	Öğretmenlerinizin herhangi bir konuda almış olduğu hizmet içi eğitimi diğer öğretmenlerle paylaşım toplantıları yapmak suretiyle eğitim faaliyeti düzenliyor musunuz?	5	60,00	2,00	5	100,00	4,00
28	Öğretmenlerinizin meslek içi gelişmelerini sağlamak için okul içi kurslar düzenliyor musunuz?	5	40,00	1,40	5	60,00	2,80
Toplam		-	42,22	1,57	-	88,88	3,57

Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlere yönelik ‘Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla’ uygulamış oldukları mesleki geliştirme çalışmalarının sıklık düzeyine görüşme formunun bu bölümünü oluşturan 9 soruya verilen yanıtların toplamı açısından bakıldığında söz konusu dokuz faaliyet türünün devlet okullarında 1,57 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Hiç** düzeyinde gerçekleştirilirken aynı faaliyetlerin özel ilköğretim okullarında 3,57 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bunun nedeni devlet okulları yöneticilerinin bu faaliyetleri düzenleyebilmeleri için ekonomik güçlerinin sınırlı olması olurken, yönetici niteliğinin de bu duruma etki eden önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin okul içinde başkalarının yardımıyla uyguladıkları mesleki geliştirme çalışmalarına görüşme formundaki sorular düzeyinde bakıldığında, devlet okullarında en sık gerçekleştirilen mesleki geliştirme faaliyetini 2,20 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara sıra** düzeyinde ‘formötör olarak yetiştirme’ yolu ile mesleki geliştirme faaliyeti düzenleme oluşturmaktadır. Özel okullarda ise ‘Seminerler’ yolu ile mesleki geliştirme faaliyetini 4,60 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Her zaman** düzeyinde en sık başvurulan mesleki geliştirme faaliyeti durumunda olduğu görülmektedir.

Yine aynı şekilde sıklık düzeyi açısından bakıldığında devlet okullarında **Her zaman** ve **Çoğunlukla** düzeyinde yöneticilerin okul içinde başkalarının yardımıyla uyguladıkları mesleki geliştirme çalışmaları bulunmamaktadır. Buna karşılık özel ilköğretim okullarında ise ‘Klavuz Aracılığıyla Eğitim’ ve ‘Konferanslar’ yolu ile eğitim **Her zaman** düzeyinde, ‘Formatör Olarak Yetiştirme’ ve ‘Alınan Hizmetiçi Eğitimi Paylaşma’ yolu ile eğitim faaliyetleri ise **Çoğunlukla** düzeyinde uygulanmaktadır. Aynı şekilde devlet okullarında öğretmenlerin mesleki geliştirmelerini sağlamak maksadıyla ‘Konferans’, ‘Seminer’, ‘Panel’ ve ‘Sempozyum’ düzenleme ile bu konuda ‘Velilerden Faydalanma’ ve ‘Okul İçi Kurslar’ gibi eğitim faaliyetlerinin 1,36 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Hiç** düzeyinde kalırken; özel ilköğretim okullarında bu faaliyetlerin 3,03 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Bazen** düzeyinde uygulandığı görülmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlere yönelik başkalarının yardımıyla gerçekleştirmiş oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin ilkyardım, bilgi teknolojisi eğitimi, etkili iletişim, öğretim yöntemleri ve teknikleri, anne çocuk sağlığı, zararlı maddelerle mücadele, sınıf rehberlik programı, depremden korunma yolları, yeni müfredat tanıtımı, başlıklarından oluştuğu; buna karşılık özel ilköğretim okullarında bu konuların bilgisayar teknolojileri, sınıf yönetimi, uygulamaya yönelik çalışmalar, güzel konuşma, etkin ders anlatımı, tahtayı iyi kullanma, eğitim teknolojileri, özel eğitim ve rehberlik, bölüm ve zümre başkanlarını seçip yetiştirme, yabancı dil eğitimi, diksiyon eğitimi, beden dili eğitimi, bilgi teknolojisi eğitimi, öğrencilerin psiko-sosyal gelişimi, üstün yetenekli öğrencilerin eğitimi, sınıfa uyum sağlamada güçlük çeken öğrencilerin yetiştirilmesi, iletişim, verimli çalışma yöntemleri, yeni OKS sistemi, çevre koruma, insan ilişkileri, çocuk psikolojisi, motivasyon, dikkat dağınıklığı, eğitimde yeni yaklaşımlar, teknoloji kullanımı, temizlik ve hijyen, zaman yönetimi, kitle iletişim araçlarının etkileri, sınavlara hazırlık, proje hazırlama teknikleri, mesleğinde iyiyi yakalama, stres ile başa çıkma, okulda ve çevrede şiddeti önleme, orman yangınları, trafik kuralları, ev ekonomisi, diş sağlığı, ilk yardım eğitimi, temizlik, rehberlik, etkili öğretmenlik, laboratuvar kullanma, yeni müfredat programı, eğitimde iyi örnekler, TKY, küresel ısınma, temiz çevre, sınırsız mavi, eğitim niteliğini artırıcı toplantılar, web tasarım kursu, yabancı dil kursu, bilgisayar kursu, çoklu zeka uygulamaları, enstrüman kullanımı konularında olduğu ifade edilmektedir.

Alt Problem 4: Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerini Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak Uyguladıkları Mesleki Geliştirme Çalışmaları Ne düzeydedir?

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki geliştirmesini sağlamada “Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak” uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetleri, görüşme formunun bu alt boyutunu oluşturan 4 soruya yöneticiler tarafından verilen yanıtlarla belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşme formunun bu boyutunda bulunan dört soruya deneklerin vermiş olduğu yanıtların bileşkesi, özel ve devlet ilköğretim okullarında yöneticilerin bilişim teknolojilerinden yararlanarak uyguladıkları mesleki geliştirme eğitimi faaliyetlerini genel olarak yansıtmaktadır. Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin bilişim teknolojilerinden yararlanarak öğretmenlerine uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetine ilişkin veriler Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo: 15 Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak Öğretmenlerine Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Çalışmaları

Devlet Okulları Yöneticilerinin Görüşleri			Özel Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Görüşleri		
Gerçekleştirilen Faaliyet Türü			Gerçekleştirilen Faaliyet Türü		
(1) Evet	11	55,00	(1) Evet	16	80,00
(2) Hayır	9	45,00	(2) Hayır	4	20,00
Toplam	20	100,00	Toplam	20	100,00

Tablo 15’de görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin “Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak” öğretmenlerine uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerine ilişkin 4 sorunun tamamına verilen yanıtlara göre; bilişim teknolojilerinden yararlanarak uygulanan mesleki geliştirme faaliyetlerin devlet okullarındaki gerçekleştirilme oranının yüzde (%) 55,00 civarında olduğu, aynı uygulamaların özel okullarda yüzde (%) 80,00 düzeyinde bulunduğu görülmektedir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin “Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak” öğretmenlerine uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerine sorular düzeyinde bakıldığında elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo: 16 Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak Öğretmenlerine Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin Sıklık Düzeyi

Soru No	SORULAR	Devlet Okulu n=5				Özel Okul N=5			
		E	%	H	%	E	%	H	%
29	Multimedya yoluyla (multi medya eğitim, görsel- işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir.)	4	80,00	1	20,00	5	100,00	0	0
30	Bilgisayar teknolojisi desteği ile (cd-romlar, disketler, paket programlar, inter aktif video, sanal gerçeklik)	5	100,00	0	0	5	100,00	0	0
31	Uzaktan eğitim yoluyla	0	0	5	100,00	2	40,00	3	60,00
32	Televizyon yoluyla	2	40,00	3	60,00	4	80,00	1	20,00
	TOPLAM	11	55,00	9	45,00	16	80,00	4	20,00

Tablo 16 ‘da görüldüğü gibi devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik “Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak” uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerine ilişkin olarak okul yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlara sorular düzeyinde bakıldığında; okul içi mesleki geliştirme çalışmalarında bilgisayar teknolojisi desteği ile eğitimin hem devlet hem özel ilköğretim okullarında %100,00 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ancak özel okullarda ‘multimedya yolu’ ile düzenlenen mesleki geliştirme faaliyetinin de %100,00 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu faaliyetin devlet okullarında gerçekleştirilme oranı ise %80,00 civarında bulunmaktadır. Yine Tablo 16’daki verilere göre ‘uzaktan eğitim yolu’ ile öğretmenleri mesleki yönden geliştirme çalışmalarına devlet ilköğretim okullarında hiç rastlanmazken, özel ilköğretim okullarında bu uygulamanın %40,00 düzeyinde kullanıldığı görülmektedir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik “Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak” uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin sıklık düzeylerine bakıldığında elde edilen bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo: 17 Devlet ve özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin, Öğretmenlere Yönelik Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin sıklık düzeyi

Soru No	Faaliyet Türü	Devlet Okulları			Özel İlköğretim Kurumları		
		n	%	\bar{x}	n	%	\bar{x}
29	Multimedya yoluyla (multi medya eğitim, görsel- işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir.)	5	80,00	3,40	5	100,00	4,40
30	Bilgisayar teknolojisi desteği ile (cd-romlar, disketler, paket programlar, inter aktif video, sanal gerçeklik)	5	100,00	4,00	5	100,00	4,40
31	Uzaktan eğitim yoluyla	5	0	1,00	5	40,00	1,80
32	Televizyon yoluyla	5	60,00	1,80	5	80,00	3,00
Toplam		-	55,00	2,55	-	80,00	3,40

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik “Bilişim Teknolojilerinden Yararlanarak” uygulamış oldukları mesleki geliştirme çalışmalarının sıklık düzeylerine görüşme formunun bu bölümünü oluşturan 4 soruya verilen yanıtların toplamı açısından bakıldığında söz konusu dört faaliyet türünün devlet okullarında 2,55 aritmetik ortalama (\bar{x}) **Ara Sıra** düzeyinde gerçekleştirilirken aynı faaliyetlerin özel ilköğretim okullarında 3,40 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir.

Devlet okullarında bilişim teknolojilerinden faydalanılarak gerçekleştirilen eğitim faaliyetinin ara sıra yapılıyor olmasının nedeni böyle bir çalışma kültürünün devlet okullarında yeterli düzeyde bulunmaması olabilir. Halbuki, rekabet koşullarının özel ilköğretim okulu yöneticilerini bu tür faaliyetleri düzenlemek rekabet koşullarının bu eğitimi zorunlu hale getirdiği söylenebilir.

Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik bilişim teknolojilerinden yararlanarak uygulamış oldukları mesleki geliştirme çalışmalarına görüşme formundaki sorular düzeyinde bakıldığında, devlet okullarında en sık gerçekleştirilen mesleki geliştirme faaliyetini 4,00 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde ‘Bilgisayar Teknolojisi Desteği ile Eğitim’ yolu ile mesleki geliştirme faaliyeti oluştururken özel okullarda ‘Bilgisayar Teknolojisi Desteği ile Eğitim’ in yanı sıra ‘Multi

medya Yoluyla ‘ mesleki geliştirme faaliyetlerinin 4,40 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Her zaman** düzeyinde en sık başvurulanı mesleki geliştirme faaliyeti durumunda olduğu anlaşılmaktadır.

Yine aynı şekilde, devlet okullarında öğretmenlerin mesleki geliştirmelerini sağlamak maksadıyla ‘Uzaktan Eğitim’ yoluyla mesleki geliştirme eğitimi düzenleme uygulamasına hiç rastlanmazken; özel okullarda ise bu oranın 1,80 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara Sıra** düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Yine devlet okullarında ‘Televizyon Yoluyla’ eğitimin mesleki geliştirme faaliyetinde 1,80 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara Sıra** düzeyinde uygulanırken özel ilköğretim okullarında Televizyon yoluyla mesleki geliştirme faaliyetinin kullanılma düzeyinin 3,00 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Bazen** düzeyinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

BÖLÜM VI

6.ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada ulaşılan sonuçlar açıklanarak, bu sonuçlardan hareketle geliştirilen bir dizi önerilerde bulunulmuştur.

6.1. Özet

Araştırma giriş ve problem durumu, araştırmanın kuramsal temelleri ile ilgili araştırmalar, insan kaynaklarının geliştirilmesi, yöntem, bulgular ve yorum, özet, sonuç, ve öneriler olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde problem durumumuz ortaya konulmuştur. 2006- 2007 eğitim öğretim yılında İstanbul il sınırları içinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetleri neler olduğu problemimizi, buna bağlı olarak özel ve devlet ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerine yönelik okul içinde birebir, kendileri tarafından, başkalarının yardımıyla ve bilişim teknolojilerinden yararlanarak gerçekleştirdikleri mesleki geliştirme faaliyetlerinin neler olduğu alt problemlerimizi oluşturmaktadır.

Araştırmanın kuramsal temelleri ile ilgili araştırmalarda, İnsan Kaynaklarının tarihteki gelişim sürecine bakılarak bu gelişim sürecinin ilk basamağını oluşturan personel yönetimi ile ilgili bilgilere yer verilmiş ve insan kaynakları yönetimine geçişin nasıl gerçekleştiği anlatılmıştır. Organizasyonlardaki insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde insan kaynakları yönetimi kavramı ele alınarak, tanımı, insan kaynakları yönetiminin amaçları, kapsamı, işletme içerisindeki yerinin ne olduğu, insan kaynaklarını etkileyen çevresel faktörleri ve en son olarak insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızın üçüncü bölümünü insan kaynaklarının geliştirilmesi oluşturmaktadır. Geliştirme ve Hizmet içi eğitimin tanımları yapılarak karşılaştırılması yapılmıştır. İnsan kaynakları geliştirme kavramından bahsedilerek, organizasyonlardaki önemi ve gerekliliği, insan kaynakları geliştirmenin amaçları ve yararları anlatılmıştır. İnsan kaynaklarını geliştirmede yöneticinin rolleri ve çeşitli insan kaynakları geliştirme modellerine yer verilmiştir. Mesleki gelişme faaliyetleri literatür taraması sonucunda “Birebir Eğitim Çalışmaları”, “Okul İçinde

Yönetici Tarafından Uygulanan Çalışmalar”, “Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla Yapılan Çalışmalar”, “Bilişim Teknolojilerinden Faydalanılarak Yapılan Çalışmalar” olmak üzere dört gruba ayrılarak her bir faaliyete ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmamızın yöntem bölümünde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanmasında kullanılan ölçme aracının hazırlanması ve uygulanması hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmamız tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Araştırmanın bulgular ve yorum bölümünde, devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin uygulamış oldukları okul içi mesleki geliştirme faaliyetlerine ilişkin görüşlerini ifade eden veriler, analiz edilmiş ve analiz sonucu elde edilen bulgular, tablolar halinde sunulmuş ve açıklanmış ve yorumlanmıştır. Buna göre; devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde öğretmen kaynağına yönelik uygulayabileceği 32 mesleki geliştirme faaliyetine ilişkin görüşlerine (bir bütün olarak) bakıldığında; bu faaliyetlerin devlet ilköğretim okullarında yüzde (%) 50,00 civarında gerçekleştirildiği, aynı faaliyetlerin özel ilköğretim kurumlarında yüzde (%) 87,50 düzeyinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin sıklık düzeyine ilişkin bulgulara bakıldığında devlet ilköğretim okulu yöneticilerin bu faaliyetleri düzenleyip gerçekleştirme sıklıklarının 2,21 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara Sıra** düzeyinde olduğu, aynı faaliyetlerin özel ilköğretim kurumları yöneticilerince ele alınıp gerçekleştirilme oranlarının 3,48 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Mesleki geliştirme faaliyetlerine alt boyut düzeyinde bakıldığında devlet ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlerine yönelik uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin birebir eğitim çalışmalarını % 60, kendileri tarafından uyguladıkları eğitim faaliyetlerini % 46, başkalarının yardımıyla gerçekleştirdikleri faaliyetleri % 42,22, bilişim teknolojilerinden faydalanarak uyguladıkları faaliyetleri % 55 oranında kullandıkları ortaya çıkmıştır. Buna karşılık özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlerine yönelik uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin birebir eğitim çalışmalarını % 91,11, kendileri tarafından uyguladıkları eğitim faaliyetlerini % 86, başkalarının yardımıyla gerçekleştirdikleri faaliyetleri % 88,88, bilişim teknolojilerinden faydalanarak uyguladıkları faaliyetleri % 80,00 oranında kullandıkları ortaya çıkmıştır. Devlet ve özel ilköğretim okullarında bu faaliyetlerin tümünü gerçekleştirme sıklıklarına bakıldığında devlet ilköğretim okulu yöneticilerin bu faaliyetleri düzenleyip gerçekleştirme sıklıklarının

2,21 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Ara Sıra** düzeyinde olduğu, aynı faaliyetlerin özel ilköğretim kurumları yöneticilerince ele alınıp gerçekleştirilme oranlarının 3,48 aritmetik ortalama (\bar{x}) ile **Çoğunlukla** düzeyinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Aynı şekilde mesleki geliştirme faaliyetlerine alt boyut düzeyinde bakıldığında devlet ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlerine yönelik uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin birebir eğitim çalışmalarını **Bazen**, kendileri tarafından uyguladıkları eğitim faaliyetlerini **Ara sıra**, başkalarının yardımıyla gerçekleştirdikleri faaliyetleri **Ara sıra**, bilişim teknolojilerinden faydalanarak uyguladıkları faaliyetleri **Hiç** düzeyinde kullandıkları ortaya çıkmıştır. Buna karşılık özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlerine yönelik uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin birebir eğitim çalışmalarını **Çoğunlukla**, kendileri tarafından uyguladıkları eğitim faaliyetlerini **Bazen**, başkalarının yardımıyla gerçekleştirdikleri faaliyetleri **Bazen**, bilişim teknolojilerinden faydalanarak uyguladıkları faaliyetleri **Çoğunlukla** düzeyinde kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara dayalı yorumlar getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızın altıncı ve son bölümünde ise sonuçlar açıklanarak, bu sonuçlardan hareketle geliştirilen bir dizi önerilerde bulunulmuştur.

6.2 Sonuç

Bu araştırma ile devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerine yönelik uygulamış oldukları okul içi mesleki geliştirme faaliyetleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırmada ele alınan problemin çözülmesiyle elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

6.2.1 Öğretmenlerin mesleki yönden gelişmeleri için ilköğretim okulu yöneticilerince ele alınıp gerçekleştirilen okul içi mesleki geliştirme faaliyetleri özel ilköğretim okullarında tür ve sayı açısından daha fazla düzeyde bulunmaktadır. Bu kapsamda, devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde öğretmen kaynağına yönelik uygulayabileceği 32 mesleki geliştirme faaliyetine ilişkin yönetici görüşlerine genel olarak bakıldığında; bu faaliyetlerin devlet ilköğretim okullarında yüzde (%) 50,00 civarında gerçekleştirilirken, aynı faaliyetlerin özel ilköğretim kurumlarındaki gerçekleştirme oranının yüzde (%) 87,50 düzeyinde olduğu saptanmıştır.

6.2.2 Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde öğretmenlerine yönelik uygulamış oldukları faaliyetler dört alt başlık altında toplandığında: “*Birebir Mesleki Geliştirme Faaliyetleri*”nin devlet okullarındaki gerçekleştirilme oranının yüzde (%) 60,00 oranında olup **Bazen** düzeyinde uygulanarak gerçekleştirildiği, aynı uygulamaların özel okullarda yüzde (%) 91,11 oranında olup **Çoğunlukla** düzeyinde uygulandığı saptanmıştır. Bu kapsamda, “Öğretim Ortamında İşi Gösterme” ve “Oryantasyon Eğitimi Düzenleme” çalışmaları devlet ve özel okullarda yüzde (%) 100 olarak ele alınırken, özel okullarda yöneticilerin “Stajyerlik Eğitim”, “Sınıfta Gösterip Yaptırma”, “Gezi Gözlem Yaptırma”, “Mesleki Kitapları Okutarak Konuşma” ve “Problem Çözdürme” gibi faaliyetleri de yüzde (%) 100 düzeyinde birebir uyguladıkları saptanmıştır.

6.2.3 Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin okul içinde öğretmenlerine yönelik uygulamış oldukları faaliyetlerden “*Okul İçinde Yöneticilerin Kendilerince*” gerçekleştirilen mesleki geliştirme faaliyetlerinin devlet okullarında yüzde (%) 46,00 oranında **Ara Sıra** düzeyinde uygulanarak gerçekleştirildiği, aynı faaliyetlerin özel okullarda yüzde (%) 86.00 oranında **Bazen** düzeyinde ele alınarak gerçekleştirildiği saptanmıştır. Bu kapsamda, “Toplantı Düzenleyerek Eğitim” çalışmalarını devlet ve özel okullarında yüzde (%) 100 olarak ele alınırken, özel okullarda yöneticilerin “Komiteler Oluşturarak”, “Beyin Fırtınası”, “Forum”, “Balık Kılçığı Oluşturma” gibi faaliyetleri düzenleyerek mesleki geliştirme çalışmalarını ele alma oranlarının da yüzde (%) 100 düzeyinde olduğu saptanmıştır.

6.2.4 Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere yönelik “*Okul İçinde Başkalarının Yardımıyla*” uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin devlet okullarındaki gerçekleştirilme durumunun yüzde (%) 42,22 oranında **Ara sıra** düzeyinde olduğu, aynı uygulamanın özel okullarda yüzde (%) 88,88 oranında **Bazen** düzeyinde gerçekleştirildiği saptanmıştır. Bu kapsamda, “Klavuz Aracılığıyla Eğitim”, “Konferans Düzenleme”, ve “Seminer” etkinliklerinin özel ilköğretim okullarında **Her Zaman** düzeyinde gerçekleştirilirken, bu faaliyetlerin devlet okullarında hemen hemen **Hiç** gerçekleştirilmediği saptanmıştır.

6.2.5 Öğretmenlerinin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla özel okul yöneticilerinin okul içinde bilişim teknolojilerinden daha fazla yararlanmaktadırlar. Bu kapsamda, devlet ve özel ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlere yönelik “*Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma*” yoluyla düzenlemiş oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin bilgisayar dışında devlet okullarında **Hiç** düzeyinde

bulunurken, aynı uygulamaların özel okullarda **Çoğunlukla** düzeyinde gerçekleştirildiği saptanmıştır. Yine bu kapsamda, multimedya yoluyla eğitim ve uzaktan eğitim özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları saptanmıştır.

6.3. Öneriler

Bu araştırma ile devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerine yönelik uygulamış oldukları mesleki geliştirme faaliyetlerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırma süresince elde edilen verilerin analizleri sonucu şu önerilere ulaşılmıştır.

6.3.1 Devlet Okulu yöneticileri tıpkı özel okul yöneticilerinin yaptıkları gibi, öğretmen kaynaklarının mesleki yönden yetersiz oldukları konuları belirleyerek o konu ile ilgili meslek içi geliştirme faaliyeti düzenlemelidirler.

6.3.2 Devlet ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerinin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla birebir eğitim faaliyetlerinden gösterip yaptırma ve gezi gözlem yolu ile eğitim çalışmalarını sıklaştırmalıdır.

6.3.3 Devlet ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerinin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla kendileri tarafından uyguladıkları komiteler kurma, örnek olay inceleme, rol oynama, duyarlılık eğitimi, forum düzenleme şeklindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesine önem vermeli aynı zamanda balık kılçığı tekniğinden de faydalanmalıdırlar.

6.2.4 Devlet ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerinin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla başkalarının yardımıyla uygulanan eğitim faaliyetlerinden kılavuz aracılığıyla eğitim çalışması gerçekleştirmeli, konferans, seminer, panel, sempozyum faaliyetlerini sıklaştırmalı, öğrenci velilerinden yararlanma toplantıları yapmalı, kurslar düzenlemelidirler.

6.3.5. Devlet ilköğretim okulu yöneticileri uzaktan eğitim yöntemini öğretmenlerinin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla kullanmalıdırlar.

6.3.6. Devlet ilköğretim okulu yöneticileri öğretmenlerinin mesleki gelişmelerini sağlamak için daha fazla zaman ve kaynak ayırarak bu konuya daha çok önem vermelidirler.

6.3.7. Devlet okul yöneticilerine yöneticiliğe başladıkları zaman öğretmenlerini meslek içi geliştirmede gerekli olan bütün faaliyetler konusunda kurs verilmelidir.

6.3.8. Aynı konuda çalışacak olan diğer araştırmacılara da, devlet ve özel ortaöğretim kurumları yöneticilerinin okul içinde uygulamış oldukları mesleki geliştirme çalışmalarının analizi edilmesi konusunu çalışmaları önerilebilir.

EKLER

YÖNETİCİLERİN OKUL İÇİNDE UYGULAMIŞ OLDUKLARI MESLEKİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Saygıdeğer Müdürüm,

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Yüksek Lisans öğrencisi olup, **“Devlet Ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İçinde Uygulamış Oldukları Mesleki Geliştirme Faaliyetlerinin Karşılaştırılması”** konusunu tez olarak çalışmaktayım.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Ne diğer öğretmenler ne de yöneticiler konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacaktır.

Saygılarımla

Mine Seçil Tahminciler

Haziran, 2007, İstanbul

**DEVLET VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKUL İÇİNDE
UYGULAMIŞ OLDUKLARI MESLEKİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ BELİRLEME
ÖLÇEĞİ SORU DAĞILIMI**

Bu görüşme formu dört alt boyuttan (Alt Problemden) oluşmaktadır. Formun tamamında 32 soru yer almaktadır.

I. Boyut (1- 9. sorular)

(1. ve 9. sorular arasında, yöneticilerin, öğretmenlere yönelik okul içinde mesleki geliştirme amaçlı uyguladıkları, BİRE BİR EĞİTİM ÇALIŞMALARININ nelerden oluştuğu araştırılmaktadır.)

II. Boyut (10- 19. Sorular)

(10. ve 19. sorular arasında, yöneticilerin, öğretmenlere yönelik OKUL İÇİNDE GRUP ÇALIŞMALARI YOLUYLA uyguladıkları, mesleki geliştirme faaliyetlerinin neler olduğu araştırılmaktadır.)

III. Boyut (20- 28. Sorular)

(20. ve 28. sorular arasında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik OKUL İÇİNDE BAŞKALARININ YARDIMIYLA gerçekleştirdikleri mesleki geliştirme faaliyetlerinin neler olduğu araştırılmaktadır.)

IV. Boyut (29- 32. Sorular)

(29. ve 32. sorular arasında yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamada BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNDEN YARARLANMA DÜZEYLERİ' nin ne durumda olduğu araştırılmaktadır.)

**DEVLET VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKUL İÇİNDE
UYGULAMIŞ OLDUKLARI MESLEKİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ BELİRLEME
ÖLÇEĞİ**

GÖRÜŞME FORMU

(1. ve 9. sorular arasında, yöneticilerin, öğretmenlere yönelik okul içinde mesleki geliştirme amaçlı uyguladıkları, **BİRE BİR EĞİTİM ÇALIŞMALARININ** nelerden oluştuğu araştırılmaktadır.)

1. **Okulunuzda görevli öğretmenlerinizin iş başında yetişmeleri veya öğretmenlik mesleğini daha iyi uygulamaları amacıyla derslik, spor salonu ve laboratuvar gibi öğretim ortamlarında onlara işi gösterme, talimatlar verme ya da önerilerde bulunma şeklinde yardımcı olmaya çalışıyor musunuz?**

Hayır ()

Evet ()

Yanıt **Evet** ise son bir yıl içinde hangi sıklıkta?

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

2. **Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla onların öğretime devam ettikleri sınıf ya da şubeleri değiştirme (rotasyon) yolunu kullanmakta mısınız?**

Hayır ()

Evet ()

Yanıt **Evet** ise, hangi sıklıkta?

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

3. **Okulunuza atanan öğretmenlerinizin sınıflarına (okula, meslektaşlarına ve görevine) uyum sağlaması amaçlı oryantasyon eğitimi veriyor musunuz?**

Hayır ()

Evet ()

Yanıt **Evet** ise, hangi sıklıkta?

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....

4. Okulunuzda stajyer olarak göreve başlayan yeni öğretmenlere stajyerlik eğitimi kapsamında birebir eğitim veriyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Yanıt **Evet** ise, hangi sıklıkta?

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

5. Öğretmenlerinizi, öğretim ortamlarında (sınıf içinde) gösterip yaptırma yoluyla eğitiyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

6. Öğretmenlerinizi, mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla okutup imzalatma (tebliğ-tebellüğ) yolu ile eğitiyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

7. Öğretmen kaynağımızın mesleki açıdan gelişmesini sağlamak için gezi-gözlem çalışmaları yaptırmak yoluyla eğitim faaliyeti düzenliyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

8. **Öğretmenlerinizin mesleki açıdan gelişmesine katkıda bulunmak için onların mesleki kitapları okumalarını sağlama yoluyla bir yetiştirme faaliyeti düzenliyor musunuz?**

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

9. **Öğretmenlerinize problem çözme yoluyla mesleki geliştirme eğitimi veriyor musunuz?**

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

(10. ve 19. sorular arasında, yöneticilerin, öğretmenlere yönelik **OKUL İÇİNDE GRUP ÇALIŞMALARI YOLUYLA** uyguladıkları mesleki geliştirme faaliyetlerinin neler olduğu araştırılmaktadır.)

10. **Okulunuzdaki öğretmenleriniz arasında mesleki gelişime amaçlı gruplar kurarak eğitim faaliyetleri gerçekleştiriyor musunuz?**

Hayır ()

Evet ()

Gerçekleştiriyorsanız hangi sıklıkta verdiniz? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

11. Okulunuzda belli görev ve projeleri yerine getirmek için deneyimli öğretmenlerinizden komiteler kurarak diğer öğretmenlerin bu yolla yetişmeleri için fırsatlar sunuyor musunuz?

Hayır ()
Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

12. Okulunuzdaki öğretmenlerinizin mesleki açıdan gelişmelerine katkı sağlar düşüncesiyle sizlere ait yetkileri onlara vermek yoluyla eğitim veriyor musunuz?

Hayır ()
Evet ()

Yanıt **Evet** ise (son bir yılda) hangi sıklıkta?

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

13. Öğretmenlerinizi mesleki konularda eğitmek için toplantı yöntemini kullanıyor musunuz?

Hayır ()
Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

14. Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerine katkı sağlamak amacıyla birlikte örnek olay inceleme ve analiz etme yolunu kullanıyor musunuz?

Hayır ()
Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

15. Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla sorunları canlandırmalarını içeren (rol oynama metodu) eğitim çalışmalarını yapıyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

16. Okulunuzdaki öğretmenlerinize kendi davranışlarını çözümlene ve kişiler arası ilişkilerini geliştirmelerine fırsat sağlayan duyarlılık eğitimi yoluyla mesleki gelişme çalışmalarını düzenliyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

17. Öğretmenlerinize beyin fırtınası tekniğini kullanarak mesleki gelişme eğitimi veriyor musunuz? (Beyin fırtınası: Kişilerin bir araya gelip herhangi bir konuyla ilgili düşüncelerini tartışmaksızın açıklayarak birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmaları.)

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....

.....
.....

18. Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamada herhangi bir durum ya da problemin bütün olası nedenlerini sistematik bir şekilde analiz edebilmeyi kolaylaştıran balık kılıçğı tekniğini kullanıyor musunuz?

Hayır ()
Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

19. Okulunuz öğretmenleriyle forum düzenleyerek onları eğitiyor musunuz? (Forum: Bir konuda gerekli bilgi kazanmak amacı ile yapılan öğretim faaliyeti sonrası tartışma açılmasıdır.)

Hayır ()
Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

(20. ve 28. sorular arasında yöneticilerin, öğretmenlere yönelik **OKUL İÇİNDE BAŞKALARININ YARDIMIYLA** gerçekleştirdikleri mesleki geliştirme faaliyetlerinin neler olduğu araştırılmaktadır.)

20. Öğretmenleriniz arasından deneyimli bir ya da birkaç kişiyi rehber ya da kılavuz olarak belirleyerek diğer öğretmenlere yönelik mesleki geliştirme çalışmaları düzenliyor musunuz?

Hayır ()
Evet ()

Yanıt Evet ise (son bir yılda) hangi sıklıkta?

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

21. Öğretmenlerinizden bir ya da bir kaçını formatör olarak yetiştirerek diğer öğretmenlerinizin mesleki gelişmesi için eğitimler verdiriyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....

.....

.....

22. Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (okul personeli olmayan kişilere) konferanslar verdiriyor musunuz? (Konferans: Uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutarak konferans bitiminde soru sormaları)

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....

.....

.....

23. Okulunuzda öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (okul personeli olmayan kişilere) seminer verdiriyor musunuz? (Seminer: Bir konu ile ilgili bilgi vermek ve bu bilgiler üzerinde tartışmak amacıyla birkaç yetkilinin yönetimi altında düzenlenen toplantı.)

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....

.....

.....

24. Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (başkaları tarafından) panel düzenleyerek eğitiyor musunuz? (Panel: Dinleyiciler önünde, seçilmiş bir konuşmacı grubunun bir konuyu tartışmak amacıyla düzenlediği toplantı, açık oturum.)

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

25. Öğretmenlerinizi mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla (başkaları tarafından) sempozyum düzenleyerek eğitiyor musunuz?(Sempozyum: Belli bir konuda çeşitli konuşmacıların katılımıyla düzenlenen bilimsel ağırlıklı toplantı, bilgi şöleni.)

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

26. Öğretmenlerinizin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla öğrenci velilerinden yararlanarak eğitim faaliyeti yapıyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

27. Öğretmenlerinizin herhangi bir konuda almış olduğu hizmet içi eğitimi diğer öğretmenlerle paylaşım toplantıları yapmak suretiyle eğitim faaliyeti düzenliyor musunuz?

Hayır ()

Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....

.....
.....

28. Öğretmenlerinizin meslek içi gelişimlerini sağlamak için okul içi kurslar düzenliyor musunuz?

Hayır ()
Evet ()

Hangi sıklıkta? (.....)

(5) Her zaman (4) Çoğunlukla (3) Bazen (2) Ara Sıra (1) Nadiren

Hangi konularda verdiniz?

.....
.....
.....

(29. ve 32. sorular arasında yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlamada **BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNDEN YARARLANMA DÜZEYLERİ** araştırılmaktadır.)

Öğretmenlerinizi aşağıdaki yöntemleri kullanarak eğitiyor musunuz? Eğitiyorsanız hangi sıklıkta yapmaktasınız?

Yeni teknikler	Evet	Hayır	Kullanılma sıklığı					
			5	4	3	2	1	
29. Multimedya yoluyla (multi medya eğitim, görsel- işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir.)								
30. Bilgisayar teknolojisi desteği ile								
Cd Romlar kullanarak								
Disketler kullanarak								
Paket programlar								
İnteraktif video								
İnternet yoluyla								
Sanal gerçeklik								
31. Uzaktan eğitim yoluyla								
32. Televizyon yoluyla								

Ekleme istedikleriniz
(Kayıt)

.....
.....
.....
.....

KAYNAKÇA

Acar, N., 1999, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayını, Ankara.

Açıkalin, A., 2002, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Açıkalin, A.,1994, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Açıkalin, Ş., 1991, Hizmet İçi Eğitim Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları, H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Akın,B.,1999, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”,Verimlilik Dergisi,No:1

Akhun, İ., 1998, **Temel İstatistik Kavramlar**, Üçüncü Basım, Ankara

Al, Z.,1998, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir uygulama, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Anafarta, N., 2001, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi, C.1,(2)

Argyris, C., 1957, **Personality and Organization**, Harper Torch books, New York.

Armstrong, M., 1992, **Human Resource Management- Strategy and Action**, Clays Ltd., London.

Armstrong, M., 1993, **A Hand Book of Personnel Management**, Fourt Edition, Kogonpege London.

Armstrong, M., 1993, **Human Resource Management- Strategy and Action**, Kogan Page, London.

Aydoğan, İ. 2002, “MEB İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aykaç, B., 1999, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara.

Balcı, A., 2000, **Örgütsel Gelişme**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Balcı, A., Pehlivan, İ., 2001, **Eğitim Yönetimi**, MEB Yayını, Ankara.

Baransel, A., 1979, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 1. Cilt, İstanbul.

Barutçugil, İ., 2002, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

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

Başaran, İ.E.,1992, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No:111, Ankara.

Başaran, İ.E.,1994, **Eğitime Giriş**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

Bayraktaroğlu, S., 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, İstanbul.

Beach, D.S., 1980, **Personel The Management Of People at Work**, Macmillan Publishing Co., Inc, 4. Edition, New York.

Beaumont, P. B.,1990, **Change in Industrial Relations**, Routledge, London.

Belonger, L., 1979, **Gestion des Ressources Humaines Une Approches Systemique**, Gaetan Morin Editeur, Paris.

Bessant,J., 1991, **Managing Advanced Manufacturing Technology**, Blackwell, Manchester.

Bingöl, D., 1998, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Bingöl, D.,1997, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.

Buluç, B., 1997, Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.

Bursalioğlu, Z.,2002,**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayıncılık, 12.Baskı, Ankara.

Büyükkaragöz, S.Ş., Çivi, C., 1999,**Genel Öğretim Metodları Öğretimde Planlama Uygulama,10. Baskı, Beta Yayınları**, İstanbul.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., 2001, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.

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

Carrell,M.R., Kuzmits, F.K. And Elbert, F.,1992, **Personnel / Human Resource Management**, Mcmillan Publishing Company, Fourth Edition, New York.

Clark, S.n.,Clark, D.C., 1985, Staff Development At The middle Level School, Eric Digest, <http://ericae.net/ericda/ED263665.htm>, (Erişim Tarihi: 12.02.2006).

Clement. M. And Staessens. K., 1993, **Conceptualizing Deflection in Teacher Development. London: Falmer Pres.**

Cole, G.A., 1993, **Management Principles and Policy**. ICSA Publishing Limited.

Çakır, Ş., 1991, "İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.İ.F., İstanbul.

Çelik, V., 2003, **Eitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çetin, C., 1999, **İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi**, 1.Baskı, İstanbul.

De Cenzo, D. And Robbins, S.P., 1996, **Human Resource Management**, Jhon Wiley & Sons, Inc, Fifth Edition, New York.

Dunlap, P., 2000, "Strengthening the Teaching Profession", <http://www.knea.org/strengthen/html/anchor>, (Erişim Tarihi: 09.07.2006).

Durucker, P., 1994, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitapevi, İstanbul.

Erdem,A.R.,1998, **Nasıl Bir İnsan Modeli Yetiştirelim**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Erdoğan, İ., 2004, **Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi Sorunlar ve Çözümler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

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

Eren, E., 1996, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basımevi, 3. Baskı, İstanbul.

Ergen, E., 2005, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniveritesi, İstanbul.

Ergin, C., 2002,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Academyplus Yayınları, Ankara.

Fındıkçı,İ., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları,3. Baskı, İstanbul.

Firestone. W.A and Pennel. J.R. (1993) **Teacher commitment. working conditions.** And differential incentive policies. Revhv of Educational Research. 63. pp.489-525

Fullan. M. (2001)**The new meaning of educational change.** London: The Falmer Pres.

Fullan. M.(i. (1992) **Successful School Improvement: the implementation perspectives and beyond.** Buckingham:öpen Universtiy l'res.

Geijsel, F. P. Slegers, R. Vanden Berg & G. Kelchtermans(2001). **Conditions Fostering The Implementation of Large-Scale Innovation Programs in Schools: Teachers' Perspectives.** Educational Administration Quartley Vol 37, No1 (February 2001) 130-166.

Gök, S., 2006, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.

Guskey T., and M. Huberman 1995. the diversities of Professional development. In T.R Guskey. T., and Huberman. M. (Eds), **Professional development in education: New paradigmas and practices.** New York: Teachers College Pres.

Hargreaves. A. 1994 The new professionalism: the synthesis to Professional and institutional development, **Teaching and Teacher Education.** 10.pp.423-438.

Hargreaves. A. (1995) **Development and desire: A postmodern perspective.**In TR **Giuskey and M.Huberman (Eds.)**, Professional development in education: New paradigmas and practices. New York: Teacher (College Pres).

Heneman, H.G., Donalds, P.S., John, A.F., Lee, D.D., **1980, Personal-Human Resource Management**, Irwin- Dorsey Limited, Ontario.

Hickcox,E. And Musella, D., 1992, **Teacher Performance Appraisal and Staff Development**, Teacher Development and Educational Change, Ed. Michael Fullan and Andy Hargreaves, The Falmer Pres.

Holley, W.H. And Jennings, K.M.,1987, **Personnel/Human Resource Management Contributions and Activities**, Second Edition, The Dryden Pres, New York.

Houle. C.O. 1980, **Continuing, Learning in the Processions.** San Francisco: Jossey-Bass.

Hoyle, J. R., English,F. & Steffy, B., 1985, **Skills for Successful School Leaders, Arlington**, VA: American Association of School Administrators.

Hoyle. E. And John P.D. (1995) **Professional Knowledge and Professional Practice.** London:Cassell.

İshakoğlu, G., 1994, Kariyerde Plato, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. SBE, İstanbul.

Karasar, N., 1999, **Bilimsel araştırma Yöntemi**, 9. Basım, Ankara

Kalkandelen, H.,1979,**Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ajans- Türk Gazetecilik ve Matbaacılık, Ankara.

Kaynak, T. vd., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 7, İstanbul.

Killion, J. And Harrison, C., 1997, The Multiple Roles of Staff Developers, Journal of Staff Development, Summer 1997, Vol:18, No:3, <http://www.nsd.org/educatorindex.htm>, (Erişim Tarihi: 19.07.2006).

Kwakman, K., 1999, **Professional Learning on the Job of Dutch Secondary Teachers:**

In search of relevant factors. In Journal of In-service Education, 24, 57-71.

Legge, K., 1989, **Human resource management -a critical analysis**, der.John Storey, New Perspectives on Human Resource Management, Routledge, London.

Leithvood. K.A. 1992, **The principal's role in teacher** development. Teacher Development en Educational Change. London: Flamer.

Lieberman. A and Miller. L (Eds.), 2001 **Teachers caught in the action: Professional development that matters.** News York: Teachers College Press.

Lieberman, A., 1995, Practices That Support Teacher Development, Phi Delta Kapan, v.76 n8 No: A16834861, <http://web1.infotrac.galegroup.com/> (Erişim tarihi: 05.06.2006).

Little, J.W. 1993, **Teachers Professional development in a climate of educational reform. Educational Evaluation and Policy Analysis.** 1 5,pp. 129-151

Little. J. W., 2001, **Professional development in pursuit of school reform.** In A. Lieberman and L.Miller(Eds)

Mathis, R.I. And Jackson, J.H., 1991, **Personnel/Human Resource Management**, West Publishing Company, Sixty Edition, St. Paul.

Megginson, L.C., 1981, **Personnel Management: a Human Resources Approach**, Richard D.Irwin, 4. Edition, Illinois.

Mercin, L.,2005, 'İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği', Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz C.4,S.14 (128-144).

Mintzberg, H.,1979, **The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mühlemeyer, P. And Maxine, C., 1997, "The competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task", Journal of Workplace Learning, Vol.,No:1:4-11

Naisbit, J., 1994, **Global Paradox**, Çev: S.Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.

Nelson, D., Quick, C., 1994 **Organization**, West Pub, New York.

Neo, R.A. and Wilk, S.L., 1993, **Investigation of the factors that influence employees' participation in development actives**, Journal of applied Psychology, 78,pp.291-302

Organization Development, 2000, <http://eyad.hypermart.net/index1.html> (Erişim Tarihi: 19.06.2006).

Öğüt, A., 2001, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yayım, İstanbul.

Osterman, K.F. and Kottkamp, R.B., 1993, **Reflective Practice for Educators : improving schooling through professional development.** Newbury Park: Corwin Press.

Özçelik, O., 1996, **Eğitim ve Geliştirme , İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, A.Ü. Yayınları, No: 968, A.Ö.F. Yayınları No:537, Eskişehir.

Özdemir, S., 2000, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.

Özden, Y., 1998, **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem Yayıncılık,Ankara.

Palmer, M. J. & Winters, K.T. 1993, **İnsan Kaynakları**, çev:Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul.

Rainbird, H., 1994, "**Continuing Training**", Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain, Blackwell, London.

Sabuncuoğlu, Z., 2005, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktuel Basım Yayım, Bursa.

Sadullah, Ö.,1998, **İnsan Kaynaklarına Giriş**, (Ed. Cavide Uyargil), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Schuler, R.S.,1987, **Personnel and Human Resource Management**, West Publishing Company, Third Edition, St. Paul.

Stoll, L.,1992, **Teacher Growth in Effective School, Teacher Development and Educational Change**, Ed. Michael Fullan and Andy Hargreaves, The Falmer Pres.

Taşkın, E., 1997, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Kazancı Kitap Tic. A.Ş., İstanbul.

Taymaz, A. H., Sunay,Y. ve Aytaç, T., 1997, "Hizmet İçi Eğitimde Koordinasyon Sağlanması Toplantısı", Millî Eğitim(Eğitim-Kültür-Sanat), Sayı:133, Ocak-Şubat-Mart , s.13.

Taymaz, A. H.,1997, **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar İlkeler Yöntemler**,Pegem Yayınları, Ankara.

Tekin, H.,1987, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Mesa Yayınları: Ankara

Telimen, O., 1978, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, Yayın No: 292/519, Sermet Matbaası, İstanbul.

Thomas, J.P. And Waterman, R.H., 1987, **Yönetim ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış**, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar.

Toffler, A. ve , Toffler,H., 1996, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

Toffler, A.,1981. **Üçüncü Dalga**, Çev:Ali Seden, Altın Kitaplar, İstanbul.

Torrington, D., 1991, "**Human Resource Management and The Personnel Function**", **New Perspectives Management**, der: Jhon Storey,Routledge, London.

Tortop, N.,1999, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara.

Tortop, N.,Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A., 2006, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Trahant, B.B., Koonce, R., 1997, "12 Principles of Organizational Transformating", **Management Review**, No:8, September.

Turgut, F., 1992, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Saydam Matbaacılık,Beşinci Basım: Ankara

Tutum, C., 1976, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara.

Tutum, C., 1979, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Doğan Basımevi, Ankara.

Uğur, A.,2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Uzun, T., İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m, (Erişim Tarihi: 07.07.2006).

Wern, J., 1995, **Training For Quality Circles**, Kogan age, London.

Yeşilçimen, N., 1972, **Görme ve İşitme Yolu ile Eğitim Araçları**, Teknik Yüksek Öğretmen Okulu Matbaası, Ankara.

Yeşilçimen, N., 1972, **Görme ve İşitme Yolu ile Eğitim Araçları**, Teknik Yüksek Öğretmen Okulu Matbaası, Ankara.

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

Zaim, S., 1985, **Çalışma Ekonomisi**, Ankara.

Zunker, G.V., 1994, Career Counseling- Applied Concepts of Life Planning, Brooks/ Cole Publishing Company.