

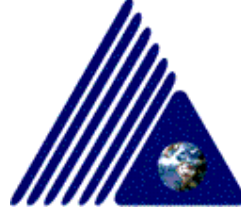
**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE
OLUŞTURULMUŞ KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMEN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

Filiz Ebru ÖZTAY

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

İstanbul - 2006



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

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE
OLUŞTURULMUŞ KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMEN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

Filiz Ebru ÖZTAY

**Danışman
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL**

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

İstanbul - 2006

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE
OLUŞTURULMUŞ KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMEN
MOTİVASYONUNA ETKİŐİ**

Filiz Ebru ÖZTAY

ONAY

Jüri:

Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL
(Tez Danıőmanı)

.....

.....

Yüksel Lisans Tez Kurulu Tarafından Onay Tarihi...../...../2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	IV
SİMGELER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
ÖZET.....	XVIII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1.....	3
1. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	3
1.2.Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi	5
1.3.Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Amacı	8
1.4.Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci ve İşlevleri.....	11
1.4.1. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları planlaması.....	11
1.4.2. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları temini.....	13
1.4.2.1.İç kaynaklar.....	13
1.4.2.2.Dış kaynaklar.....	14
1.4.3. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları seçimi.....	15
1.4.3.1.Testler.....	17
1.4.3.2. Mülakatlar.....	17
1.4.3.3. Değerlendirme.....	18
1.4.4. Eğitim örgütlerinde ücret yönetimi.....	19
1.4.4.1.Ücretler oluşturulurken yararlanılan araçlar.....	20
1.4.5. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları eğitimi ve yönetimi.....	22
1.4.6. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi performans Değerlendirmesi.....	25
1.4.7. Eğitim örgütlerinde kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme.....	28

BÖLÜM 2.....	30
2. KURUM KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ	30
2.1. Kurum Kültürü Nedir?.....	30
2.2. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürü ve Özellikleri.....	32
2.3. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürünün Fonksiyonları	35
2.4. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürünü Oluşturan Öğeler.....	36
2.5. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurum Kültürü Oluşumu Arasındaki İlişki.....	38
2.6. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurum Kültürünün Devamlılığını Sağlama Yöntemleri ve Gerekliliği	40
2.7. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürü ve Ekip Çalışması.....	42
2.8. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürünün Eğitim Yönetimi ile İlişkisi	44
2.8.1. Kurum kültürünün çalışanlara etkisi	46
2.8.2. Kurum kültürünün kuruma yeni katılanlar üzerindeki etkisi.....	47
2.8.3. Kurum kültürü ile kuruma bağlılık arasındaki ilişki	48
2.8.4. Kurum kültürü ve kurum imajı arasındaki ilişki.....	50
2.8.5. Kurum kültürü ve kurumsal iklim ilişkisi.....	51
2.9. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürünün Değişimi.....	52
BÖLÜM 3.....	55
3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON.....	55
3.1.Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	55
3.2.Eğitim Örgütlerinde Motivasyon ve Önemi.....	56
3.3.Başlıca Motivasyon Teorileri ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi.....	58
3.3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	58
3.3.1.1.Fizyolojik ihtiyaçlar.....	58
3.3.1.2.Güvenlik ihtiyacı.....	59

3.3.1.3.Sosyal ihtiyaçlar.....	59
3.3.1.4.Saygı görme ve statü ihtiyaı.....	60
3.3.1.5.Kendini gerçekleştirme ihtiyaı.....	60
4.2.2. Alderfer’in erg teorisi.....	61
4.2.3. Herzberg’in çift faktör teorisi.....	61
4.2.4. Mc Clelland’in başarı güdüsü teorisi.....	63
4.2.4.1. Başarı ihtiyaı.....	63
4.2.4.2. Bağlılık ihtiyaı.....	64
4.2.4.3. Güçlülük ihtiyaı.....	65
4.3. Eğitim rgtlerinde ğretmen Motivasyonu.....	65
4.3.1. Motivasyonun nemi.....	66
4.3.2. Motivasyonun gerekliliği.....	67
4.3.3. Motivasyonun başarıya etkisi.....	69
4.3.4.Motivasyonu etkileyen faktörler.....	70
4.3.4.1.Yönetim tarzı.....	70
4.3.4.2.Kişiler arası ilişkiler.....	72
4.3.4.3.Ödül ve cezalar.....	74
4.4.Eğitim rgtlerinde Performans Değerlendirmesi ve Motivasyon İlişkisi.....	75
4.5.Eğitim rgtlerinde Ekip alışması ve Motivasyon İlişkisi.....	76
4.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi.....	77
BÖLÜM 4.....	79
ARAşTIRMA.....	79
4.1. Araştırmanın Amacı ve nemi.....	79
4.2. Araştırmanın Modeli.....	79
4.3. Evren ve rnekleme.....	79
4.4. Verilerin Toplanması ve Anket Uygulamaları.....	79
4.5. Verilerin zm ve Yorumlanması.....	81

BÖLÜM 5.....	82
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	82
5.1. Deneklerin İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorgulamasına Göre Dağılımı ..	82
5.2. İnsan Kaynakları Uygulaması ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Bulgular	84
5.2.1. Faktörlerin tespiti.....	84
5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Olduğu Okullar ile İnsan Kaynakları Uygulaması Yapılmayan Okulların Faktörü Belirleyen Sorular Açısından Karşılaştırılması.....	86
5.3.1. Kişilerarası ilişkiler ve kuruma bağlılık faktörünü oluşturan soruların frekans karşılaştırmaları	87
5.3.2. Ödül ve cezalandırma faktörünü oluşturan soruların frekans karşılaştırmaları	98
5.3.3. Karar verme ve yönetim tarzı faktörünü oluşturan soruların frekans karşılaştırmaları	107
5.4. “Mann Whitney U” Testi Sonuçları.....	115
5.4.1. Kişilerarası ilişkiler ve kuruma bağlılık faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları.....	115
5.4.2. Ödül ve cezalandırma faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları.....	116
5.4.3. Karar verme ve yönetim tarzı faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları.....	118
5.5. Hipotezlerin Analizleri.....	120
5.5.1. Birinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum.....	120
5.5.2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum.....	120
5.5.3. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum.....	120
5.5.4. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum.....	121
5.5.5. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum.....	121
5.5.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular ve yorum.....	121

5.5.7. Yedinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum.....	122
BÖLÜM 6.....	123
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
6.1 Sonuçlar.....	123
6.2.Öneriler.....	125
TANIMLAR.....	127
EKLER.....	129
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	139

SİMGELER LİSTESİ

N	: Denek Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
U	: Birinci Gruba Ait Değerler
%	: Yüzde

KISALTMALAR LİSTESİ

f	: Frekans
ik	: İnsan Kaynakları
Ort	: Ortalama
s	: Sayfa
vb	: Ve benzeri

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil 5.1. Deneklerin insan kaynakları uygulamaları sorgulaması.....	82
Şekil 5.2. İlk uygulamaları bulunan okullarda anketi cevaplandıran öğretmen sayısının,okuldaki toplam öğretmen sayısına oranı.....	83
Şekil 5.3. İlk uygulamaları olmayan okullarda anketi cevaplandıran öğretmen sayısının,okuldaki toplam öğretmen sayısına oranı.....	83
Şekil 5.4. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 12. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	88
Şekil 5.5. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 19. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	89
Şekil 5.6. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 30. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	91
Şekil 5.7. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 33. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	93
Şekil 5.8. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 35. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	95
Şekil 5.9. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 38. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	97
Şekil 5.10. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 9. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	99
Şekil 5.11. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 14. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	100
Şekil 5.12. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 22. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	102
Şekil 5.13. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 14. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	104
Şekil 5.14. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 14. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	106
Şekil 5.15. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 6. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	108

	SAYFA
Şekil 5.16. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 10. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	110
Şekil 5.17. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 21. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	112
Şekil 5.18. İlk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 24. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması.....	114
Şekil 5.19. İnsan kaynakları uygulanan ve uygulanmayan okullarda kişilerarası ilişkilerin kurum kültürü ve motivasyona etki düzeyi hakkında alınan cevapların sıra ortalaması.....	116
Şekil 5.20. İnsan kaynakları uygulanan ve uygulanmayan okullarda ödül ve cezalandırmanın kurum kültürü ve motivasyona etki düzeyi hakkında alınan cevapların sıra ortalaması.....	117
Şekil 5.21. İnsan kaynakları uygulanan ve uygulanmayan okullarda karar verme ve yönetim tarzının kurum kültürü ve motivasyona etki düzeyi hakkında alınan cevapların sıra ortalaması.....	119

ÇİZELGELER LİSTESİ

	SAYFA
Çizelge 5.1. Faktörlere ait çizelge.....	85
Çizelge 5.2. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 12. sorunun frekans dağılımı.....	87
Çizelge 5.3. İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 12. sorunun frekans dağılımı.....	87
Çizelge 5.4. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 19. sorunun frekans dağılımı.....	88
Çizelge 5.5. İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 19. sorunun frekans dağılımı.....	89
Çizelge 5.6. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 30. sorunun frekans dağılımı.....	90
Çizelge 5.7. İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 30. sorunun frekans dağılımı.....	90
Çizelge 5.8. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 33. sorunun frekans dağılımı.....	92
Çizelge 5.9. İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 30. sorunun frekans dağılımı.....	92
Çizelge 5.10. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 35. sorunun frekans dağılımı.....	94
Çizelge 5.11. İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 35. sorunun frekans dağılımı.....	96
Çizelge 5.12. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 38. sorunun frekans dağılımı.....	96
Çizelge 5.13. İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 38. sorunun frekans dağılımı.....	96
Çizelge 5.14. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 9. sorunun frekans dağılımı.....	98
Çizelge 5.15. İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 9. sorunun	98

	frekans dağılımı.....	
Çizelge 5.16.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 14. sorunun frekans dağılımı.....	99
Çizelge 5.17.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 14. sorunun frekans dağılımı.....	100
Çizelge 5.18.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 22. sorunun frekans dağılımı.....	101
Çizelge 5.19.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 22. sorunun frekans dağılımı.....	101
Çizelge 5.20.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 27. sorunun frekans dağılımı.....	103
Çizelge 5.21.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 27. sorunun frekans dağılımı.....	103
Çizelge 5.22.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 32. sorunun frekans dağılımı.....	105
Çizelge 5.23.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 32. sorunun frekans dağılımı.....	105
Çizelge 5.24.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 32. sorunun frekans dağılımı.....	107
Çizelge 5.25.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 32. sorunun frekans dağılımı.....	107
Çizelge 5.26.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 10. sorunun frekans dağılımı.....	109
Çizelge 5.27.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 10. sorunun frekans dağılımı.....	109
Çizelge 5.28.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 21. sorunun frekans dağılımı.....	111
Çizelge 5.29.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 21. sorunun frekans dağılımı.....	111
Çizelge 5.30.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 24. sorunun frekans dağılımı.....	113

Çizelge 5.31.	İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 24. sorunun frekans dağılımı.....	113
Çizelge 5.32.	Kişilerarası ilişkiler ve kuruma bağlılık faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları.....	115
Çizelge 5.33.	Ödül ve cezalandırma faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları.....	116
Çizelge 5.34.	Karar verme ve yönetim tarzı faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre“Mann Whitney U” testi sonuçları.	118

ÖNSÖZ

Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun anlamı ve önemi bütün sektörler tarafından kavranmıştır. İnsan kaynakları yönetimi daha geç olmakla birlikte eğitim örgütlerinin yönetim anlayışına da girmiştir. Bu değişimden sonra, işleyişinde ve yönetim düzeninde gözle görülür bir nitelik yükselmesi yaşayan kurumların varlığı, insan kaynakları yönetimi biriminin bütün eğitim örgütlerinde kullanılması gereken bazı standartları oluşturduğu gerçeğini de ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi biriminin oluşturulmasıyla kurumlarda ortak bir kültür yaratılması ve bu kültürün kalıcılığının sağlanması konuları da gündeme gelmiştir. Kültürün örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olduğu görülmüştür. Güçlü ve kalıcı olmak isteyen her örgütün kendine ait bir kültüre sahip olmasının gerekliliği tartışılmazdır. Kendiliğinden oluşmuş ya da sistematik olarak oluşturulmuş bir kültürün insanları memnun etmesi, onlarda motivasyon ve performans artışı sağlaması için belirli bazı çalışmaların yapılması gereklidir. Bu çalışmaları yürütecek olan birim de şüphesiz insan kaynakları yönetimi birimidir.

Günümüz koşullarında ülkemizde hala eski usul diye nitelendirebileceğimiz sistemle işe alım yapan kurumların bulunması, eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi kavramının bilinmediğinin, benimsenmediğinin ve uygulanmadığının göstergesidir. Bu okullarda yerleşik ve kabul görmüş bir kurum kültürü de bulunmamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonu konusu da profesyonel açıdan değerlendirmeye alınmamaktadır. İşe alımlarda, performans değerlendirmede, işten ayrılma durumlarında kuruma güveni olmayan çalışanın, kendini kuruma ait hissetmesi de mümkün olmamaktadır. Ayrıca, kendisinin doğru kriterlerle değerlendirilmediğini düşünen, kendisine saygı duyulmadığını hisseden bir çalışanın kurum kültürüne inancı da kalmamaktadır. Oysa, her örgütte olduğu gibi bir eğitim örgütünde de kurum kültürü, motivasyonu sağlayan temel araçlardan biridir.

Bu araştırmanın yapılmasında insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün bulunduğu okullarda öğretmen motivasyonunun daha yüksek olduğuna yönelik kişisel düşünce ve inanç etkili olmuştur. Geliştirilmiş kurum kültürünün bulunduğu okullarda çalışan öğretmenlerin koşullarından daha memnun olduklarını, bunun motivasyonu sağlandığını ve bütün bu çabaların arkasında insan kaynakları yönetiminin desteğinin olduğunu göstermek bu yüksek lisans tez çalışmasının amacı olmuştur.

Filiz Ebru ÖZTAY

Mayıs 2006

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE THAT IS CREATED BY HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON TEACHERS' MOTIVATION IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effects of organizational culture on level of motivation of teachers by conducting a comparative research on teachers who work in educational organizations where there exists an organizational culture developed by human resources management with those who do not have one.

This study contains six parts. In the first part of the study, the systematic and planned working conditions attained in an educational organization, wherein both the “processor” and the “processed” are human, by means of human resources management are explained. The importance of these conditions for the organization is discussed.

In the second part, the significance and essence of organizational culture for educational organizations are stated by emphasizing that culture is an indispensable component of the organizational life. Motivation, which can only be achieved with the presence of these two elements, has a major role in the success of the teacher and the organization, and this constitutes the main discussion of the third part of the present study.

In the fourth part; the objective, the importance and the model of research are discussed. Besides, information about the schools where the questionnaires which are the population and the sample of the study are distributed and collected. Stage of collecting data is also within this part.

In the fifth part of the study, analysis of the collected data by means of SPSS is provided. The results attained by these analyses are presented by tables and figures. The sixth part of the study is devoted to the presentation of the results attained and also the proposals for improvement.

Keywords: Human resources management; organizational culture; motivation; organizational image; organizational climate; organizational commitment.

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE OLUŞTURULMUŞ KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetimi tarafından geliştirilmiş bir kurum kültürünün olduğu okullar ile böyle bir kurum kültürüne sahip bulunmayan okullarda çalışan öğretmenler üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma yürüterek kurum kültürünün öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemektir.

Altı bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde işleyen ve işlenenin insan olduğu eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin örgüte sağladığı sistemli ve planlı çalışma koşulları ve bu koşulların örgüt açısından önemi anlatılmıştır.

İkinci bölümde kültürün örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olduğu belirtilerek kurum kültürünün eğitim örgütleri için önemi ve gerekliliği açıklanmıştır. Ancak bu iki kavramın varlığı ile sağlanabilen motivasyonun, öğretmen ve örgüt başarıları açısından önemli rol oynadığı konusu üçüncü bölümde yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı, önemi ve modeli anlatılmıştır. Ayrıca araştırmanın evren ve örneklemini oluşturan anket uygulamalarının yapıldığı okullar hakkında bilgi verilmiştir. Verilerin toplanması aşaması da bu bölümdedir. Beşinci bölümde, toplanan verilerin SPSS yardımı ile analizi ve bu analizlerden çıkan sonuçlar şekil ve çizelgelerle anlatılmıştır. Altıncı bölüm ise, elde edilen sonuçlar ve iyileştirmeye yönelik önerilerden oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, kurum kültürü, motivasyon, kurum imajı, kurum iklimi, kuruma bağlılık

GİRİŞ

İnsanın yönetimi zordur. Çünkü her insan kendine özgüdür. Fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla anlaşılması ve yönetilmesi en zor kaynaktır. Ancak bu zor kaynağın etkin yönetilmesi durumunda da bir organizasyonun ulaşabileceği kapasite ya da başarı düzeyi beklentilerin çok üstüne çıkmaktadır. İnsanın bağlılığını, odaklanmasını ve adanmasını sağlayan bir organizasyon onun yaratıcı, üretken, sorun çözücü yeteneklerinden çok daha fazla yararlanacak ve çok önemli bir rekabetçi üstünlük elde edecektir (Barutçugil, 2004).

Günümüzde bir kurumdan bahsedildiğinde artık o kurumla birlikte insan kaynakları yönetimi kavramı da akla gelmektedir. Ülkemizde devlet tekeline kısmen de olsa çıkan eğitim örgütlerinde de insan kaynakları yönetimi ihtiyacı doğmuştur. Özel okul işletmeciliğinin yaygınlaşmasından itibaren tıpkı diğer ticari kurumlar gibi, okulların da rekabet etmeleri gündeme gelmiştir. Özel okullar piyasasında rekabet edebilmek için eğitim örgütlerinin bazı koşulları yerine getirmesi günümüzde zorunlu hale gelmiştir. Bu koşullardan en önemlileri insan kaynaklarının yönetiminde etkinliğin sağlanması ve kurum kültürünün oluşturulmasıdır. Çünkü bu iki olgunun eğitim örgütlerinde çalışanların motivasyonunu ve performansını sağlamak için mutlaka olması gerekliliği herkes tarafından kabul görmüştür.

Eğitim örgütlerinde insan kaynağı kavramı ile belirtilmek istenen; tüm çalışanlar yani; üst, orta ve alt kademe yöneticiler, tam zamanlı ya da part-time zamanlı ya da kısmi süreli çalışan öğretmenler, teknik personel, danışman olarak çalışan personel, memurlar ve büro görevlileri ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personeldir. Bu çalışan grubunun seçilmesi ve istihdamı, çalışma koşulları, eğitimleri, gelişimleri ve performans değerlendirmesi takibi, işten ayrılmaları ya da kurumca uzaklaştırılmaları gibi konular insan kaynakları yönetimi alanına girmektedir. Ayrıca bu çalışanların kurum içinde oluşturulmuş kurum kültürüne uygunluğunun tespit edilmesi ve bu kültürün devamı için çalışmaları da insan kaynakları yönetiminin görevidir.

Kurumda bir standart oluşturmak ve motivasyonu yüksek personel ile başarılı bir iş hayatı devam ettirilmek isteniyorsa insan kaynakları yönetimi birimine ihtiyaç duyulduğu

görülmektedir. Bu ihtiyacı yöneticiler kadar kuruma olan güvenleri açısından personelin de hissettiği bir gerçektir. Bu gerçek göz önüne alındığında; personelin kuruma bağlılığı, motivasyonu ve başarısı için insan kaynakları yönetimi biriminin ve bu birimin oluşturulmasına yardım ettiği kurum kültürünün bir eğitim örgütünün varlığını ve başarısını sürdürmede ne kadar önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmaktadır.

BÖLÜM 1

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin bir kurumun hayatındaki yeri ve önemi, amacı, işlevleri, süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi biriminin bir kurum için ne derece gerekli olduğu açıklanarak, insan kaynakları yönetiminin bu işlevlerini yerine getirme yöntemleri de anlatılmıştır.

1. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Personel yönetiminin kavramlarının ve kapsamının gelişimi ile oluşan insan kaynakları yönetimi için yapılmış birçok tanım vardır. Tanımların hepsi de hedeflere ulaşmada en önemli unsur olan insana verilmesi gereken önem üzerinde dikkatle durmaktadır. Bir örgütte insan kaynaklarının işleyişinin kalitesiyle, o örgütün başarısının doğru orantılı olduğunun fark edilmesinin ardından başlayan yoğun çalışmalar ışığında, örgütlerin personel yönetimi bölümünün artık gelişerek ve değişerek insan kaynakları yönetimi birimi olarak yeniden yapılanması söz konusu olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin vazgeçilmez birimlerinden birisi olarak örgütsel yaşama geçmiştir.

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

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyon ile çalışanları (insan kaynakları) arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır. İnsan kaynakları yönetimi, rekabetçi kalabilmek için organizasyonların ihtiyaç duydukları bilgilerin, becerilerin ve tutumların tümünü ilgilendirir. İnsan kaynaklarının seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerden ücretlendirme ve ödüllendirmeye uzanan bir dizi yönetim konusunu ve uygulamasını kapsar (Barutçugil, 2004).

İşletme çalışanlarının yönetimi, işletmenin en önemli fonksiyonlarından biridir. Çünkü işletmenin tüm fonksiyonlarını gerçekleştirmesi ve amaçlarına ulaşması hep bu çalışanlar sayesinde sağlanmaktadır (Türkel, 1984).

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi, iş görenlerin seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi, kariyerlerinin planlanması, ücretlerin düzenlenmesi ve yaptıkları işlerin tasarımları, kurum ve çalışanlar hakkında bilgilendirmelerin yapılması gibi işlevlere sahip olan bir yaklaşıma dayanır (Erdoğan, 2002).

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; iş görenle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. 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 gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı,2000).

İnsan kaynakları yönetimi bir kurumun hedefine ulaşmak için çalışacak personelin sağlanması, işe adaptasyonu, eğitimi dolayısıyla gelişimini sağlamak amacıyla var olan birimlerdir. İnsan kaynakları yönetimi geçmiş yıllarında personel yönetiminden çok farklılaşmış, daha geniş bir alana yayılmış bir anlayışı ve uygulamaları ifade eder. Personel yönetimi; kurumun kârlılığını artıracak yöntemler üzerinde yoğunlaşırken, insan kaynakları yönetimi kurumun kârlılığını sağlayan en önemli elemanın yani çalışanların memnuniyetini göz önünde bulundurur. Personel yönetiminin çalışma alanında çalışanların

özlük hakları ve sorumlulukları birincil hedef iken, insan kaynakları yönetiminde çalışanların kurumsal yapıya uyumu, verimliliği, kişiler arası ilişkilerin düzenlenmesi, çatışmaların çözümlenmesi gibi çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla verimliliği etkileyen faktörler göz önündedir.

İnsan kaynakları yönetimi; bir kurumun en önemli unsuru olan insanın yüksek motivasyonla ve yüksek performansla çalıştırılması konusunda yapılan tüm faaliyetleri kapsar. Çalışanın işe alınırken kurum için en faydalı ve verimli olanını belirlemek ve verimini sürekli tutmak için yapılan bir dizi çalışmalardır. Bu çalışmaların benimsendiği kurumların kendi piyasalarındaki yeri gün geçtikçe daha yukarılara taşınmaktadır. İnsana değer verilmesiyle yükselen itibar, yine insana değer verilmesiyle kalıcı olacaktır. İnsan kaynakları alanında takip edilen değişimler ve gelişmelerin kazandırdığı en önemli konu verimli ve kaliteli iş gücüdür.

1.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya, böylece kurumun kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlar. Zamanla oluşan kurum kültürünün paylaşılmasını ve kuruma bağlılığı sağlar (Fındıkçı, 2000).

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı; beceri sahibi, istekli ve verimli çalışan topluluğu yaratmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin insanların gelişmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlaması, çalışanlarının bireysel başarılarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye destek olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da organizasyonun bütünü katlanır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı eğitim örgütlerinde de etkili biçimde uygulanabilir. Çünkü insan kaynakları yaklaşımı, okulun örgütsel kültürüne uygun düşer. Okulun kendisi insan kaynaklarını geliştirmeye çalışmaktadır. Hem işleyen hem de işlenen kaynak insandır. Bir okulun örgütsel kültüründe, insana değer veriliyorsa, insan kaynağının en

önemli kaynak olduğuna inanılıyorsa, bu kültürde insan kaynaklarının yönetimi yaklaşımı başarıyla uygulanabilir (Çelik, 2002).

Öğretmen; insan kaynaklarını işleyen, çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir.

Eğitim örgütleri, öğretmenlerin bireysel başarılarına ihtiyaç duyulan kurumlardır. Özellikle Türk eğitim sisteminin gerektirdiği sınavlarda sağladığı başarılarla isim yapan kurumların, kurumu belli alanlarda kişisel başarısıyla sırtlayan öğretmenleri vardır. Bu öğretmenlerin işe alınmasında etken olan insan kaynakları yönetimi, aynı zamanda onların başarısını devam ettirecek çalışmalarını da yürütür.

Eğitim örgütlerinde de diğer kurumlarda olduğu gibi çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek, çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş, motivasyonu yüksek bir çalışan grubu oluşturmakla mümkündür. Yönetimin çalışanına verdiği önem arttıkça çalışanlarından sağlayacağı yarar da artar. Özellikle eğitim seviyesi yüksek çalışan grubu olup sürekli gelişimin içinde yer alan öğretmenler için kariyer sahibi olmak, onlara kimlik ve sosyal statü kazandırır. Kariyer sahibi olan bireyin kendisine olan saygısı artar, bir yere ait olma ihtiyacı giderilir ve bulunduğu toplumdaki diğer üyelerle ilişki kurması kolaylaşır. Bu ilişkiler sonucunda oluşacak çatışmalardan bile kazanımlar çıkar.

Anlaşıldığı üzere eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin amacı farklı alanlarda çalışan kurumların amaçlarından çok da farklı değildir. Ancak eğitim örgütlerindeki farklılık, hizmet grubunun da sürekli eğitim içinde olma zorunluluğudur. Gelişen teknolojinin takibi, yeni satış, pazarlama teknikleri açısından bütün kurumlar, çalışanlarının eğitimi ile ilgilendir. Ancak eğitim kurumları açısından çalışanlarının eğitimi hem daha önemlidir hem de mutlak gereklidir. Artık eğitimde farklı ve çeşitli zekâ tiplerine

sahip öğrencilerin olduğu gerçeği kabul edilmiş ve dolayısıyla bu öğrencilere yönelik eğitim programları üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Eğitimcilerin yeni teknikler ile öğrenciye ulaşmaya çalışması zorunluluk haline gelmiş olup, ülkemizde yeni uygulanmaya başlansa da dünyada gelişmiş ülkelerin yıllardır uygulama alanında olan çalışma şeklidir. Dolayısıyla rekabet içinde olan okulların da uygulamaya çalışması bir çeşit zorunluluk halini almıştır.

Eğitim örgütleri bu gelişimlere uyum sağlayarak çalışanlarının kendilerini geliştirmelerini ve böylece kurumsal olarak büyümeyi de hedeflerler. Bu hedeflere ulaşma çabalarında öğretmenlerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişimini de sağlayarak çalışma arzusu artışı sağlanmalıdır. Çünkü her insan çalışma hayatına başladığı andan itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamayı, hedeflediği yerlere ulaşmayı, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmeyi ve işinde yükselip kademe atlamayı ister.

Diğer örgütlerden en büyük farkı, girdi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinin, insan kaynakları yönetimine diğer kurumlara nazaran daha da çok ihtiyacı olmasıdır. Eğitim örgütlerinde işleyen de işlenen de insan olduğundan, aralarında kurulacak ilişkinin sağlıklı olması; insan kaynakları yönetiminin varlığına ve etkinliğine bağlı bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinde istihdam edilecek insan kaynağının, işlenecek olan değer yani öğrenci üzerinde doğrudan etkisi olması, seçim aşamasında, seçildikten sonra ortama uyumu aşamasında ve sonuncu olarak da gelişimi aşamasında insan kaynakları yönetimi birimine ihtiyaç oluşturmaktadır.

Halen çalışmakta olan öğretmenler ile kuruma yeni katılan öğretmenler arasındaki uyumun devamını, uyumsuzlukların çözümünü sağlayacak birim, insan kaynakları yönetimi birimidir. Çalışanlar arasında çatışmalar çıkması hem olağan hem de olması gereken bir durumdur. Ancak bu çatışmaların gerginliğe değil de verimli sonuçlara ulaşmasında insan kaynaklarının rolü çok büyüktür. Eğitim örgütlerinde girdinin de çıktının da insan olmasından dolayı çatışmaların çıkma olasılığı diğer çalışma gruplarına oranla daha fazladır. Bunun başlıca sebebi; kurum içinde eğitim seviyeleri arasında küçük farklılıklar olsa da statüde yalnızca yönetici-öğretmen farklılıklarının olması gösterilebilir. Gerek yöntem konusunda, gerek araç gereç kullanımında olsun, aynı amaç doğrultusunda ama

farklı düşüncelere ve uygulama isteklerine sahip öğretmenlerin yaşadığı çatışmalardan olumlu sonuç çıkarma ve uyumlu bir işbirliğine dönüştürme başarısını elde edecek birim olarak insan kaynakları yönetimi görev almalıdır.

Duygusal bir yapıya sahip olan öğretmenlik mesleğinde, gerçekleştirilen iş içine inançlar ve değer yargıları diğer iş kollarına göre daha fazla girmektedir. Dolayısıyla bu farklılıkları başta keşfederek amaca ulaşmada, istenen yönlendirmeleri yapmak ve zaman içinde çeşitli yollarla öğretmenleri desteklemek gerekir. Bundan dolayıdır ki insan kaynakları yönetimi birimine eğitim örgütlerinde daha fazla iş düşmektedir. Daha duyarlı davranış sergileyen, çalışanların tutum ve davranışlarını izleyip değerlendiren, öğretmenlerin zayıf yönlerini destekleyen, güçlü yönlerini ön plana çıkaran, başarılarından sonra devamlılık sağlama çalışmalarını yürüten ve yanlışları düzeltme yöntemlerinde kişisel farklılıkları ve duyguları önemseyen eğitim kurumlarında başarı sağlanması daha yüksek orandadır.

1.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel/mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir (Barutçugil, 2004).

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar. Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan kaynaklarının yönetimi yaklaşımı, örgütlerdeki başarının teknolojik kaynakları geliştirmekten çok, insan kaynaklarının geliştirilmesine bağlı olduğunu göstermiştir (Çelik, 2000).

İnsan kaynakları yönetiminde amacın; bireylerin kişisel gelişme istekleri ve hedefleri ile organizasyonun hedeflerini bütünleştirerek (ortak paylaşılan bir hedefe dönüştürerek) kurumsal mükemmelliğe ulaşmak olduğu belirtilmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinde en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine odaklanmaktadır. Böylece, insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bu sayılanlardan başka amaçları da mevcuttur. Bu amaçları toplumsal amaçlar, örgütsel amaçlar, işlevsel amaçlar, kişisel amaçlar şeklinde sıralamak mümkündür (Bingöl, 1998)

Tanımlardan yola çıkarak insan kaynakları yönetimi biriminin eğitim örgütlerindeki amaçları özetle şöyle açıklanabilir: kurumun hedeflerine ulaşmada en mükemmel yolu bulmak için, çalışanlara ve yönetime bir harita çizer gibi yol belirlemektir.

- Her bir birimde görev alacak kişinin sorumluluk ve haklarını yani görev tanımlarını belirlemektir.
- Bu görevlerdeki çalışanların performans takibini yürütmek ve buna bağlı olarak da ücretlendirme politikalarını belirlemektir.
- Performansı artıracak eğitimleri planlamak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer planlarını yapmak, hizmet içi eğitimleri yürütmektir.

Ayrıca bu amaçların yanı sıra hedeflere ulaşmadaki mükemmel yolu bulurken diğer amaçlar da göz önünde bulundurulmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer amaçları;

- Çalışanların işletme hedeflerini kendi hedefleri olarak görmelerini sağlamak,
- Öğretmen ve yöneticilerin, kendini kurumun bir parçası olarak görmesini sağlamak,
- Okul içindeki iş tatmini, sadakat ve işe bağlılığı artırmak,
- Sağlıklı bir organizasyon yapısı oluşturmak,
- Öğretmen ve yöneticilerde ekip ruhu oluşturmak,
- İnsan kaynaklarının doğru seçimini, verimli ve etkin kullanımını sağlamak,
- Öğretmen ve yöneticilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve uygulanmasını sağlayıp kontrolünü yapmak,

- Bu eğitimlerle öğretmen ve yöneticilerin işini daha iyi yapabilmesi, mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği görevler için gerekli yetenekler kazandırılmasını sağlamak,
- Kurumun geleceğe dönük hedefleri ile öğretmen ve yöneticilerin bireysel hedeflerini birleştirici çalışmalar yapmak,
- Bireyler arasında etkin bir iletişim sistemi oluşturmak şeklinde sıralanabilir.

İnsan kaynağının, kaynaklarına ilişkin ilginin kesintisiz sürdürülmesi gelecekteki iş gücü kaygısını ön plana çıkarmadan, mutlu bir toplumsal yapı için insana saygı oluşmasına, gelişmesine ve pekişmesine yönelik etkilerini içerir.

Eğitim kurumlarının özel bir konumu vardır. Okullar tüm toplumdan insan kaynağı alırlar ve bunu farklılaştırarak, tüm kurumlara göreceli olarak gelişmiş insan kaynağı olarak sınırlar. Bu bakımdan okullar, toplumsal yapıda insan kaynakları yönetimi açısından önemli rol oynamaktadır (Akalin, 2004).

İnsan kaynakları yönetiminin kurum içinde iletişimi güçlendirmesi, olumlu iletişim sonucunda verimin artırılması gibi bir görevi de vardır. Kişiler arası çatışmaları çözerken etkin rol oynayan insan kaynakları yönetimi, iletişimi güçlendirirken de öndedir. Çünkü kurumlarda başarıya ulaşmada ve sorunların oluşumunda en önemli etken iletişimdir. Doğru kullanıldığında başarıya ulaştırır, eksikliğinde büyük sorunlar çıkarabilen bir unsurdur ve bu unsurun takipçisi de insan kaynakları yönetimi birimidir.

Kişiler arası iletişim, iş ortamında insan ilişkilerini kurmada ve sürdürmede önemli bir rol oynar. Örgütsel iletişim, bir iş birliği sistemidir. Araçları bir araya getirerek bir amaç etrafında onları eşgüdümlemek amacıyla oluştururlar. Eşgüdümlemede iletişim belirleyici bir rol oynar. Hangi düzeyde olursa olsun işbirliği ancak iletişim sayesinde olabilir. Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş iş birliği sistemidirler. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütsel verimliliğin ve kalitenin temelidir. Bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır (Tutar, 2003).

1.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi süreci belirli aşamalardan geçerek gerçekleşmektedir. İşletmelerde insan kaynakları süreci, işletme yönetimi gibi mevcut durumun ortaya konması, ihtiyaçlar belirlenerek geleceğin planlanması aşamalarından oluşur. Eğitim örgütlerinde de durum farklı değildir. Eğitim örgütlerinde bu süreç; insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temini, insan kaynakları seçimi, ücret yönetimi, insan kaynakları eğitim yönetimi, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi aşamalarından meydana gelir.

1.4.1. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için kapsamlı bir stratejinin geliştirilmesidir. İhtiyaç duyulan zamanda ve doğru yerde uygun becerilere sahip doğru sayıda kişinin bulundurulması için yönetimin yaptığı bir çalışmadır. İnsan kaynakları planlaması, çalışanın organizasyona girişini, organizasyondan çıkışını ve organizasyon içi hareketliliğini düzenleyen ve değerlendiren bir süreçtir. İnsan kaynakları planlamasının temel hedefi insan kaynağının etkin kullanımının sağlanmasıdır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları planlaması, personelin tanınması, analiz edilmesi, tahminlerde bulunulması ve insan kaynaklarının değişen ihtiyaçlarının işletme içinde bulunduğu duruma göre düzenlenmesidir. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının personel devrini, transferlerini, emekliliklerini veya terfilerini önceden tahmin eder. İnsan kaynakları planlaması, belli özelliklere sahip personelin işletmede hangi pozisyonlarda görev alabileceğinin düzenlenmesine yardımcı olur. Eğitim, insan kaynakları planlamasıyla belirlenen elemanların mevcut işletmedeki sorumluluklarının artırılmasında, terfilerde, yatay geçişlerde, transferlerde ve aşağıya doğru iş fırsatlarında kullanılabilir (Noe, 1999).

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda iş gücünün,

gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır (Schuler, 1995, aktaran: Sabuncuoğlu, 2000)

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları planlaması, örgütün mevcut çalışanlarıyla ilgili bir durum değerlendirmesi yaparak, gelecek dönemlerde oluşacak ihtiyaçları belirlemesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için uygulanacak programın planlanmasıdır. Hangi öğretmenin ne zaman emekli olacağı, ne zaman yönetici kadrosuna geçebileceği ya da hangi öğretmenin işten ayrılacağıın önceden tahmin ya da tespit edilmesi yoluyla gelecek yılların planlanmasıdır. Birden fazla şubesi olan okullar için, okullar arasında öğretmen yer değişimi gerekliliği durumlarında hangi öğretmenin hangi okulda görevlendirilmesinin daha uygun olduğu da insan kaynakları planlamasında tespit edilir.

İnsan kaynakları planlaması, eğitim örgütlerinde, kurum başarısına etkisi bakımından çok önemlidir. Değişen sınav yönetmelikleri ve buna bağlı olarak değişen eğitim yöntemleri, öğretmenlerin de sürekli değişiminin yani gelişiminin gerekliliğini doğuruyor. Ayrıca geçmiş yıllara ve öğrenci başarılarına bakılarak gelecek yılların planlanması gerekliliği, hem maliyet açısından hem de kurumun istikrarlı davranış sergileyerek kurumsal imaj oluşturulması açısından önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları planlaması amaçları;

- İnsan kaynaklarında en yüksek verimi almak ve bunu artırmak
- Eleman alımlarında ve çıkarımlarında rasyonel kararlar verebilmek
- Yönetimin diğer fonksiyonlarının temel düzenini oluşturmak
- İç ve dış gelişmelere karşı insan kaynakları yönetimini hazırlamaktır (Uğur, 2003).

Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Aynı zamanda bu amaçlara varılabilmesi konusunda atılacak adımları da içerir. Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şekli olarak da tanımlanabilecek olan planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir ve ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan organizasyon üyelerine rehber hizmeti görür (Bayraktaroğlu, 2003).

İnsan kaynakları planlamasının amacı kadro tamamlamak, kurumsal olarak değişikliklere uyum sağlamak, geleceğe dönük gelişim ya da büyüme planları varsa bu planların gerçekleşmesine yardımcı olmak, mevcut öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaktır. İnsan kaynakları planlaması ile amaçlanan, kurumun ulaşmak istediği noktaya giderken, hangi yolu kullanacağını tespit etmek ve yoluna çıkacak olan engelleri önceden görerek önlem almaktır. Ayrıca bu engelleri değerlendirerek gelecek yıllarda bu engelleri ortadan kaldırmaktır.

1.4.2. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları temini

İnsan kaynakları temini eğitim örgütlerinde diğer örgütlere göre daha farklıdır. Öncelikle dönemsellik söz konusudur. Öğretmen başvurularının alındığı ve işe alımlarının yapıldığı dönemler diğer kuruluşlara göre farklı özelliktedir. Yılın belli zamanlarında eğitim kurumları ihtiyaçlarına göre öğretmen arayışına girer ve gelen başvurulardan bir havuz oluşturur. Daha sonra eğitim öğretim dönemi sonunda, işten ayrılan, emekli olan ya da işten çıkarılan öğretmenler olduğunda o havuzdan kurum için değerlendirilmek üzere yeni kişiler belirlenir.

Diğer kuruluşlarda da olduğu gibi eğitim örgütlerinde de iç ve dış kaynaklardan faydalanılır.

1.4.2.1. İç kaynaklar

İç kaynaklar eğitim örgütlerinde en az yararlanılan kaynaklardır. Bunun sebebi, terfi durumu eğitim kurumları için daha azdır. Öğretmenlerin terfi etmesi, yönetici kadrosuna geçmek anlamına gelir. Ancak eğitim kurumlarında yönetici kadrosu, öğretmen kadrosuna oranla çok az sayıda olduğundan terfi yoluyla iç kaynaktan yararlanma oranı düşüktür. Ayrıca eğitim kurumlarında diğer kurumlara nazaran branşlaşma daha net ve keskin hatlıdır. Yani matematik öğretmeni Türkçe branşında görevlendirilemeyeceği gibi, aynı zamanda her öğretmenin girmekle yükümlü olduğu ders saatinin bir sınırı vardır. Bu tür kısıtlamalar eğitim örgütlerinde iç kaynaklardan yararlanmayı sınırlı hale getirmektedir.

Ancak, hem ilköğretim hem de lise eğitimi veren okullarda, ikisi arasında kaydırmalar şeklinde iç kaynaktan yararlanma söz konusudur.

1.4.2.2. Dış kaynaklar

Dış kaynaklardan eleman sağlanması iç kaynaklara göre daha geniş bir eleman seçme olanağı tanır. İşin gereklerine en uygun kişiyi bulmak ve ondan en verimli biçimde yararlanmak ancak geniş bir aday kitlesi arasından en iyisini seçmekle olasıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturma olanağı çok yüksektir. Aday havuzunda aday sayısı arttıkça istenen profile uygun eleman seçme şansı da yükselir (Erdoğan, 1991).

Eleman adaylarının organizasyon dışından araştırılmasının çeşitli yöntemleri vardır. İlan verme, internet üzerinden başvuru alma, internet ortamında çalışan kariyer siteleri aracılığıyla eleman arama, danışmanlık firmalarına ve iş kurumlarına başvurma, okul ve üniversitelerle ilişkiye geçme, bilgisi olabilecek insanlara sorma, stajyerleri dikkate alma, rakip ya da benzer kuruluşlarda çalışan başarılı elemanlarla bağlantı kurma, tavsiyeleri dinleme, mesleki yayınlardan ve meslek kuruluşlarından araştırma, mevcut çalışanların tavsiye edecekleri kişileri değerlendirme gibi yöntemler bu konuda kullanılan ve çoğunlukla başarı sağlayan yöntemlerdir (Barutçugil, 2004).

Dış kaynaklardan yararlanma eğitim örgütlerinde en çok tercih edilen yöntemdir. Daha önce belirtildiği üzere eğitim kurumlarında dış kaynaklardan yararlanma durumunda dönemsellik söz konusudur. Bu dönemsellik, okulların yaz tatili başlangıcı zamanına denk gelir. Bunun birkaç sebebi vardır. Öncelikli sebebi, okullarda öğretmen değişimi, diğer kurumlarda olduğu gibi herhangi bir zamanda olamaz. Çünkü eğitim kurumlarının girdileri, insanlardır yani öğrencilerdir. Bu yüzden ki dönem arasında öğretmen almak ya da işten çıkarmak okullar için ciddi bir sorundur.

Türkiye’de özel okullarda öğretmenler yıllık sözleşmeler ile çalışır ve bu sözleşmelerin süreleri bir eğitim-öğretim yılıdır. Ama iş başvurularının yapılması ve eleman seçimleri bu dönemlerin sonunda olmaz. Dönem sonuna yakın zamanlarda başvurular alınmaya

başlanır. Yıl içindeki performans değerlendirmeleri sonucu işine son verilecek ve kendi isteğiyle ayrılacak elemanların durumu da belli olduktan sonra başvuruların değerlendirilmesine geçilir. Ancak genellikle, bu değerlendirmelerden halen çalışmakta olan öğretmenin haberi olmaz. Bunun sebebi olarak da öğretmen motivasyonunun ve performansının etkilenmemesi gösterilir. Eğitim yılı sonunda çalışmaya devam edecek öğretmenler ile yeni yıl için sözleşmeler imzalanırken, kadroya yeni katılan öğretmenlerle de yeni sözleşmeler imzalanarak kadro tamamlanır.

Eğitim kurumlarında başvurulacak dış kaynakların seçiminde en etkili unsur kurum kültürüdür. Ayrıca eğitim kurumlarında dış kaynaklar ya bir eğitim kurumu ya da üniversiteler olduğundan havuz oluşturmada belirli sınıflar oluşturmak mümkündür. Eğitim kurumlarında çalışacak kişi öğretmen olduğundan, dış kaynak olarak düşünülecek eleman seçiminde adaylar ya diğer okulların personeli ya da üniversiteden yeni mezun kişilerden olacaktır. İnsan kaynakları biriminde kişisel başvurulardan oluşturulan havuzdan seçim yapılırken, çoğunlukla tavsiye yoluyla olan başvurular öncelik kazanır. Çünkü okul yönetimi dış kaynaklara başvursa da güvenilirlik açısından, iç kaynaklar tarafından tavsiye yoluyla ya da bilinen ve tanınan bir dış kaynak tavsiyesiyle eleman seçimini tercih eder. Böylece yanılma payının düşük olması amaçlanır.

1.4.3. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları seçimi

Bir organizasyonda işe alma süreci yeni çalışan ihtiyacının hissedilmesiyle başlar. Burada arzu edilen, insan kaynakları planlaması ile ihtiyacın önceden görülmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınmasıdır (Barutçugil, 2004).

İşe alınacak personelin seçimini yapabilmek ve bunlarda aranacak asgari koşulları belirlemek için ilk olarak hangi işe personel alınacak ise o işin analizi yapılır. Bu iş analizi yapıldıktan sonra iş tanımı hazırlanır. İş analizi ve iş tanımı tümüyle işe dönük, işle ilgilidir. Bunlara dayanılarak hazırlanan iş şartnamesi ile söz konusu işte çalışacak personelde aranan asgari gerekleri belirler.

İşe alma-yerleştirmede birçok yöntemler kullanılır. Bunların amacı başvurulara ilişkin bilgi toplamaktır. Başvuranlar hakkında ne kadar bilgi toplanmışsa o kadar iyi bir seçim yapılır (Yalçın, 1994).

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları seçiminde göz önünde bulundurulacak en önemli konulardan birisi, kurum kültürünün devamını sağlayabilmek için doğru kişinin seçimidir. Her kurumda çalışanların birbiriyle uyumu önemlidir. Ancak eğitim kurumlarında bu konuda özel bir duyarlılık gösterilmesi söz konusudur. Uyumsuzluğun oluştuğu bazı durumlarda çıkan çatışmalar, öğretmen-yönetim-öğrenci-veli zincirlemesi şeklinde yayılır. Okulun imajı, öğrenci başarısı gibi hataları telafi edilemeyecek sonuçlardan kaçınmak açısından oluşacak bu çatışmaların çözümü çok önemli olduğundan, işe alınacak kişilerin seçiminde daha dikkatli ve ölçütlerde daha hassas davranılmalıdır. Bu konuda hazırlanacak testler ve mülakatta sorulacak sorular, öğretmen adaylarının kişisel özelliklerinin, inançlarının ve davranışlarının araştırılmasında ölçüt olarak kullanılabilir. Bu ölçütlerin belirlenmesiyle oluşturulan mülakat ve test formları, aynı zamanda başvuru yapmış olan adaya da kurum kültürü ile ilgili bilgi vermiş olur. Böylece sorulan soruları cevaplarken aday da kültüre uygunluğu konusunda karara varabilir.

İnsan kaynaklarının işe eleman seçiminde göz önünde bulunduracağı önemli durumlardan birisi de adaylar içinden, zamanın gerektirdiği ölçüde yenilikleri takip eden kişileri seçmektir. Artık günümüz bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır. Bilgi çağının gerektirdikleri de bilgi teknolojilerini yeteri seviyede kullanabilmektir. Bu konu hem mesleki açıdan hem de sosyal açıdan önemlidir. Mesleki açıdan öğretmenin bilgi teknolojilerini kullanabilmesi demek, eğitimde yararlanacağı birçok teknolojik kaynak olması ve aktarımının kaliteli olması demektir. Aynı zamanda kurumda çalışan diğer kişilerden yardım almasına gerek kalmadan kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi demektir. Bunun yanı sıra, kendini diğer çalışanlardan düşük seviyede hissetmemesi için de bilgi teknolojileri sosyal yönden önemlidir. Bu sosyal yön, gelecekte kurum içi çatışmalara sebep olabilir.

Genelde insanlar, doğası gereği büyük ideallere sahip olurlar. Fakat bu idealler gerçekte kolay olmayan ideallerdir. Bunun için bilgi teknolojisinin çok iyi kullanılması gerekir. Bilgi teknolojisini kullanmayan veya yetersiz kullanan firmalar,

projelerinde başarısız olurlar. Böyle firmalar gelecek içinde rekabet edemezler (Özmen, 2003).

1.4.3.1. Testler

Bütün insanların ortak yanları olduğu bir gerçektir. Ancak bireyler arasındaki farklılıklar; psikologlar, eğitimciler, yöneticiler, kısacası insan davranışı ile uğraşan herkesin dikkatini çeken bir konudur.

İş hayatında da psikolojik testler önceden belirlenmiş bazı psikolojik faktörleri ölçerek bireyler arası farklılıkları ve kişinin bugünkü davranışına göre gelecekte nasıl davranacağını kestirmek amacı ile kullanılan araçlardır (Yalçın, 1994).

Testler, genel olarak bütün işletmelerde benzer amaçlarla kullanılırlar ve adayların yeteneklerini, ruhsal ve duygusal açıdan durumlarını işe ve kuruma uygunluklarını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla yapılırlar. Testler, amaca uygunluğu dikkate alınarak, kimde neyi ölçmek istediğine göre hazırlanmalıdır. Hazırlanmalarında olduğu gibi bu testlerin değerlendirilmeleri de uzman kişiler tarafından yapılarak sonuçlar yorumlanmalıdır. Aksi takdirde bu çalışmalar sadece zaman kaybına yol açan yüzeysel testlerden öteye geçemez.

1.4.3.2. Mülakatlar

Adayların işe uygunluğunun tespitinde en çok kullanılan araçtır. Özgeçmiş bir adayın işe alınabilmesi için ilk adımdır. İşe kabul edilmeyi sağlayan en önemli yöntem ise işveren ile yapılacak mülakattır. Mülakatı yapan kişinin adayı ayrıntılı bir şekilde tanıyabilmesi, profesyonel ve kişilik özelliklerini anlayabilmesi için, iş ve tanımı, çalışılacak yer, kurumun potansiyeli, ve geleceği hakkında daha fazla bilgi edinebilmesi için karşılıklı bilgi alışverişinde bulunulur. Mülakatta etkili bilgi alışverişinin oluşmaması, mülakat sonrasında hem kurum hem de aday açısından uzun dönemde çok sakıncalı sonuçlar ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple mülakat, aday kadar mülakatı yapan kişi için de önemli bir tecrübedir.

Mülakatlar genellikle iki aşamalı olarak yapılır. Eğitim kurumlarında ön görüşmeler ile adayların işe ve kuruma uygunluğu araştırılır. Eğer aday bu aşamayı geçebilmişse ikinci görüşmeye çağırılır ki bu görüşme bir anlamda ön sözleşme imzalamak içindir. İlk görüşmede iş tanımı yapılarak, adayın eğitim durumu, daha önce çalıştığı kurumlar, referansları, hedefleri gibi özgeçmişinde bulunan bilgilerin detaylandırılması yapılır. Kurumun amaç ve adaydan beklentileri konuşulur. İkinci görüşmede ise eğer ilk görüşmede konuşulmadıysa ücret, çalışma koşulları ve iş ile ilgili ayrıntılar konuşularak her iki tarafın da ikna olması durumunda ön sözleşme imzalanır.

1.4.3.3. Değerlendirme

Mülakatlar tamamlandıktan sonra, artık en iyi adayın seçilme işlemine gelinir. Bu noktada yapılması gereken, görüşülen adayların özelliklerini ve becerilerini birbirleriyle mukayese etmektir. Adayların aynı ölçütlere dayanarak değerlendirilmesiyle, aralarındaki farklılıkları görmek daha kolay olur. Ancak sadece mülakattaki değerlendirmelerine göre son kararı vermek yanıltıcı olabilir. Bu yüzden de adayın referansları ile bağlantı kurarak, mülakat sırasında edinilen bilgilerin doğru olup olmadığı kontrol edilir.

Değerlendirme süreci, karar vermeden önce yapılan çalışmadır. Karar aşamasına gelindiğinde değerlendirmelerin sonuçlarından yararlanılır.

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, işe alma ya da adayı reddetmedir. Çoğu organizasyonda son kararı verecek kişi ya da komite, uygulayıcı yetkiye sahip yönetici düzeyindedir. İnsan kaynakları bölümü araştırmayı gerçekleştirir, ilk görüşmeyi yapar, sınav ve testleri uygular ve referansları kontrol eder. Çoğunlukla performans ölçütlerini ve seçimde uygulanacak prosedürleri de insan kaynakları bölümü saptar. Aday işe alınmayacak ise, bunu kendisine yine insan kaynakları bölümü bildirir. İş teklifini ise, genellikle elemanın alınacağı bölüm yöneticisi yapar. Teklif yapılmadan önce, insan kaynakları bölümü, organizasyondaki genel ücret yapısını ve diğer işe alma prosedür ve politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylar (Barutçugil,2004).

İşletmede personel seçimiyle yetkili kılınan kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir referans araştırması yapılabilir. Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve iş birliği yapma yetenekleri araştırılır (Sabuncuoğlu, 2000).

Bu sebeptendir ki adaylardan referans isterken daha önce çalıştığı yerlerden kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Daha önce çalıştığı yerdeki çalışma süresi, pozisyonu, performansı, kişiler arası ilişkileri hakkında doğruya en yakın bilgiler bu şekilde alınabilir. Ancak referansların vereceği bilgilerde dikkate alınması gereken diğer bir durum, kişilerin kurumdan kuruma farklılık gösterebileceği gerçeğidir. Bu konu, özellikle eğitim kurumlarında, referans bilgilerini yorumlayacak olan insan kaynakları uzmanının dikkat edeceği önemli noktalardan birisidir.

1.4.4. Eğitim örgütlerinde ücret yönetimi

Ücret, çalışanın emeği karşısında aldığı gelirdir. İnsan kaynakları fonksiyonları içinde de en hassas konulardan birini oluşturur. Kurumlarda çalışanların kurumu tercih sebebi olabileceği gibi, işe devam veya işten ayrılma sebebini de oluşturan bir unsurdur. Hem tatmin edici hem de adil olması çalışanlar ve kurum açısından çok önemlidir.

Eğitim kurumlarında ücretlendirme, hiyerarşik olarak üst düzeyde olan çalışanlarla diğerleri arasında olduğu gibi branşlar arasında da farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar o kurumun yapısıyla alakalıdır. Örnekleyecek olursak, Fen Lisesi öğretmenlerinden, ana alan dersler olarak nitelendirilen fizik, kimya, matematik branşlarındaki öğretmenlerin maaşları, kültür dersleri olan resim, müzik dersleri öğretmenlerine oranla daha fazladır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, kurum içinde en yüksek ücret ile en düşük ücret arasında kabul edilir bir fark olmasıdır.

Kurumun büyüklüğü ne olursa olsun, ücret konusundaki sorunlar ciddi olarak ele alınmalı, ücret yönetimine ayrı bir önem vermelidir. Eğitim kurumları ancak, çalışanların işlerinde

verimli, etkili, birbiriyle uyum içinde çalışması ile belirlediği amaca ulaşabilir. Bu durum da ücret yönetimi üzerinde direkt etkilidir. İyi bir ücret yönetimi ile öğretmenlerin işlerini benimsedikleri, daha verimli çalıştıkları, başka bir deyişle işe iyi motive oldukları her zaman gözlenebilen bir olgudur. Buna karşılık kötü bir ücret yönetimi ile amaçlanan başarıya ulaşmak mümkün değildir. Belirli ilkelere bağlanmış, dengeli bir ücret sistemi, çalışanların işe olan isteklerini ve yönetime olan güveni artırır. Ayrıca dolaylı olarak ücret ödemek de isteklendirme açısından etkili bir yöntemdir. Dolaylı ücretlendirme, yemek ve yol parası ya da kurumda ücretsiz yemek ve servislerden ücretsiz yararlanma olabileceği gibi, bayramlar gibi özel zamanlarda yiyecek yardımı, özel sağlık sigortası, lojman, çocuk yardımı ya da kreş hizmeti de olabilir. Bu tür yardımların yapıldığı kurumlarda çalışanlar kendilerini daha değerli hissedeceklerinden, çalışma istekleri de aynı oranda artmış olacaktır.

1.4.4.1. Ücretler oluşturulurken yararlanılan araçlar

Etkili bir ücretlendirme ve ödüllendirme politikalarının oluşturulması için dış çevre analizinin de çok iyi yapılması gerekir. Rakip ve benzer niteliklere sahip organizasyonların ücrete ilişkin politika ve sistemlerinin incelenmesi, bir taraftan rekabetçi maliyet düzeyinin korunması ve diğer taraftan da çalışanlar için organizasyonunu çekiciliğinin sürdürülmesi açısından önem taşımaktadır. Genel ücret düzeyinin yüksek olması, organizasyonun rekabetçi gücünü zayıflatmakta, buna karşın düşük ücretler de nitelikli çalışanların elde tutulmasını zorlaştırmaktadır (Barutçugil, 2004).

Eğitim kurumlarında motivasyona bağlı olarak performansın yüksek olması için adil bir ücret politikası oluşturmak gerekir. Bu politikalar oluşturulurken yararlanılması gereken bazı uygulamalar vardır. İş analizi, iş tanımı, iş değerlendirme uygulamaları ile ücretler belirlenebilir.

İşlerin doğru, etkin ve ayrıntılı biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, inceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. İş analizlerinde; gözlem, soru, karma ve anket yöntemleri kullanılmaktadır.

İş analizi sayesinde belirli bir işte çalışanın; ne yaptığı, nasıl yaptığı, neden öyle yaptığı, ne kadar becerili olması gerektiği, belirlenir.

İş analizinin kapsamına aşağıda belirtilen faktörler girmektedir:

- Fiziksel yeterlilik,
- Genel yetenek, zekâ (karar verme, inisiyatif kullanma, sorun çözme, otonomi),
- Özel yetenek (beceri, zihinsel ve bedensel yetenek).

Bu üç faktörün yanı sıra iş analizinde gereken marifetlerin (öğrenim veya temel bilgi) ve işin yapılabilmesi için gerekli olan iş bilgisinin derecesi de ölçülür (<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/analiz.html>).

İş analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik zihinsel ve fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir. Böylece ücretlendirmede kullanılacak veriler elde edilmiş olur.

Genel olarak işletmenin amaçlarına ulaşması için işi tanımlayan belli başlı parçalarına görev denir. İş tanımı ise belli bir işin görevlerini çalışma koşullarını ve diğer yönlerini ortaya koyan yazılı belgedir. İş tanımları iş analizi çalışmalarının tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilir. İş tanımı işin kimliğini ortaya çıkarmaktır(Bayraktaroğlu, 2003).

İş analizinin bir uzantısı olan iş tanımları; işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımları; iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır.

İş tanımının amaçları:

- İşin yapılma amacını belirlemek
- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek
- İş tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır.

Ancak iş tanımı, işin kimliği dışında, işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir (<http://www.insankaynaklari.com>).

Bu temel amaçlarla yapılan iş tanımları; personel seçiminde, personelin yönlendirilmesinde, eğitilmesinde ve performans değerlemesinde yararlı olmaktadır. İş tanımlarında dikkat edilmesi gerek önemli bir nokta, iş tanımının işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlaması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır ifade ile yapılmasıdır.

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yapılan işler, bölüm, birim ve departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının çizilmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması, kurumların hedeflerine ulaşmaları ve insan kaynakları sistemlerinin bu doğrultuda yapılandırılmalarında kritik bir önem taşımaktadır. Bunun için her birimde gerçekleştirilen işler, gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkilerin ortaya konması gerekmektedir.

İş analizinin ve tanımının yapılmasıyla elde edilen veriler karşılaştırılarak iş değerlemesine geçilir. Bu şekilde iş değerlendirme yöntemi kurum içinde, işlerin değer açısından birbirlerine kıyaslanmasını sağlar ve bu yüzden de ücret yönetimi için önemli bir veri sağlanmış olur. Bu araçlardan yararlanılarak elde edilen veriler ışığında ücret belirlemesi yapılarak adil bir sistem kurulabilir.

1.4.5. Eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının eğitimi ve yönetimi

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için bulunan madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç ana unsur; insan gücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencidir. Öğrenci henüz istenen seviyeye ulaşmamış olan, ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir

örgütsel iklimi sağlayan kişidir. İnsan kaynakları yaklaşımı, insanın diğer maddi ve parasal kaynaklardan daha önemli olduğunu kabul eder. Çünkü maddeye de paraya da yön veren insandır. Hiçbir kaynak insanın değerinden daha önemli olamaz. İnsan kaynakları gelişmeye en fazla eğilimi olan kaynaklardır. Yönetimde insan kaynaklarının önemi gerçek anlamda bilinmediğinden, bazı yöneticiler insan kaynaklarını makine, para ya da malzeme gibi görmektedir. Bu bir yönetsel hatadır. Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı kendi istekleri doğrultusunda uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak yetiştirmek olmalıdır (Çelik,1991).

Hizmet içi eğitimin öğretmenler ve okul açısından taşıdığı önemi kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür: Hizmet içi eğitim çalışmaları ile öğretmenlerin güncel kalabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri sağlanabilir. Ayrıca hizmet içi eğitim ile okulda kurumsal anlamda yenilenme, etkinleşme ve canlanma gerçekleşebilir (Erdoğan, 2002).

Günümüzde özenle seçilmiş çalışanlar için bile, işini iyi yapmasına ve kaliteli bir eleman olmasına rağmen, zamanla bu özellikleri yeterli gelmeyebiliyor. Bunun nedeni sürekli gelişen teknoloji ve yöntemlerdir. Eğitim sistemindeki değişiklikler, bilgiyi aktarma yöntemlerindeki yenilikler, öğretmenlerin de sürekli eğitim içinde olması zorunlu hale getirmektedir. Çeşitli eğitim programları hazırlanarak, öğretmenlerin mesleki ve kişilik gelişmelerini sağlamak mümkündür. İnsan kaynağının eğitimi en masraflı ve zor işlerden biridir. Ancak artık eğitim kurumlarında, çalışanların hizmet kalitelerini artırma yolunun çalışanların gelişimini sağlamak olduğu, bunun da eğitimle birlikte kendilerine güvenlerinin ve motivasyonlarının artışıyla gerçekleştiği anlaşılmıştır.

Örgütlerde eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için öncelikle kişilerin analiz edilmesi gereklidir. kimin neye ihtiyacının olduğunun anlaşılacağı bu analizde, gereksiz yere eğitimler verilmemiş olmasının yanında eksik eğitimler de önlenmiş olur. Her öğretmen eksik olduğu konuda eğitime tabi tutulursa zaman kaybının yanında öğretmenlerin bildikleri bir konuda yeniden eğitim alması durumunda yaşayacakları sıkıntı da önlenmiş olur.

Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Kişi analizi performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyon veya iş dizaynı problemlerinden mi kaynaklandığını, kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, personelin bu görevleri tamamlayabilmek için eğitime ağırlık verilmesi gereken bilgi ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir (Noe, 1999).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinde üç ana başlık bulunmaktadır.

- Organizasyon ihtiyaçları
- Mesleki ihtiyaçlar
- Kişisel ihtiyaçlar (Barutçugil, 2004).

Hizmet içi eğitimin hazırlanmasında, izlenmesi gereken bazı yollar vardır. Öncelikle varsa bu eğitimi gerektiren problem tespit edilmelidir. Kurumun amaçları ve kaynakları göz önüne alınarak, kişiler arası farklılıklar ve ihtiyaçlar belirlenmelidir. Hizmet içi eğitim olarak adlandırılan öğretmen eğitimlerinin amacına ulaşabilmesi için doğru zamanda verilmesi önemlidir. Yani, öğretmen ihtiyaç duyduğunda eğitim verilmesi önemlidir. Aksi halde ilgi çekmeyeceğinden bir gelişme söz konusu olamaz. Eğitimlerin verimli olabilmesi için çalışanların istekli olması önemlidir. Gerçekten ihtiyaç duymaları ve bu eğitime ayırdıkları zamanı kayıp zaman olarak değil kazanç olarak görmeleri gereklidir. Bu sebeptendir ki hizmet içi eğitimlerin zamanı, içeriği ve eğitimcisi, eğitimin veriminde önemli rol oynamaktadır. Örneğin üniversite hazırlık çalışmaları yapan bir okulda, çok sayıda sınav hazırlanması gerekir. Bu sınavlarda sorulacak soruların öğretmenler tarafından bilgisayar ortamına aktarımında sorun yaşıyorsa, bu işle ilgili olan öğretmenlerin zorunlu katılımı ve yanı sıra isteyen öğretmenlerin de katılımı ile bilgisayar eğitim programı hazırlanabilir.

Eğitim ihtiyacını belirlerken duygusal ve dönemsel etkilenmeleri dikkate almak, öne sürülen ihtiyacın bireysel mi yoksa genel mi olduğunu araştırmak ve her kişi için öncelikleri ayrıca soruşturmak gerekir. Eğitim ihtiyaç analizinde yapılması gereken üst düzey yöneticiler ile organizasyonun ve birimlerin amaç ve hedeflerini konuşmaktır. Diğer yöneticiler ile görüşürken üst yönetimin hedefleri belirtilmeli ve onların bu hedefleri nasıl

gerçekleştirebileceği sorulmalıdır. Bu görüşmelerin ve ihtiyaç analizinin eğitimlerden beklenen yararlar üzerinde yoğunlaştırılması doğru olacaktır (Barutçugil, 2004).

Eğitim kurumlarında hizmet içi eğitimlerin dönem başında yapılması ile aynı zamanda oryantasyon evresi de tamamlanmış olur. Bu eğitim dönemi, kuruma katılan yeni öğretmen ve yöneticilerle çalışmakta olanların birbirini tanıyıp kaynaşma sağlayacağı dönem olarak da düşünülebilir. Aynı zamanda kurumsal kuralların da belirtildiği bir çalışma da olabilir.

Eğitim kurumlarında eğitim ile amaçlananlar; kurum kalitesinin artışı, zaman kazancı, gelişmeleri takip etme, hataların azalmasını sağlamak gibi konulardır. Eğitimler gerçekleştiğinde, kurum içinde kişiler arası iletişim güçlenir, olumlu davranış değişiklikleri olur. Fikir alışverişi artacağından, yaratıcılık gelişir, yeni fikirlerin ortaya çıkması sağlanır ve deneyim paylaşımının da sağlanacağı ortamlar oluşur.

1.4.6. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi performans değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanların dönemsel olarak başarılarını ve geleceğe yönelik olarak gelişme potansiyellerini belirlemek için yapılan çalışmalar dizisidir.

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirme, bir başka açıdan bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanabilir.

Performans değerlendirmesi eş zamanlı pek çok amaca hizmet etmekte ve geniş kullanım alanı bulunmaktadır. Bu kullanım alanları Cleveland'a göre dört grupta toplanmaktadır.

- Ücret yönetimi, terfi, duraklama, işine son verme, geçici olarak işten çıkarma v.b. gibi konulara ilişkin kararların alınmasında, bireylerin performanslarının göz

önünde bulundurularak yönetsel kararların verildiği kişiler arasındaki (between person) değerlendirmeler.

- Kişilerin güçlü, zayıf yönlerine ilişkin bilgilerin elde edildiği, performansların geri bildirimine göre eğitim gereksinimlerinin saptandığı, atama ve transferlerin belirlendiği kişilerin kendilerinin (within person) değerlendirilmesi.
- Örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, başarı hedeflerinin değerlendirilmesi, örgütsel gelişme gereksinimlerinin saptanması, personel sisteminin değerlendirilmesi, örgütsel yapının güçlendirilmesi gibi konularda örgütsel hedeflerin belirlendiği muhafaza (maintenance) amaçlı değerlendirilmesi.
- Performans değerlendirme araçları hakkında yapılan yapılan araştırmaların geçerli kılınmasının ve personel kararlarının belgelenmesinin hukuki gereklilik olarak yapıldığı belgeleme (documentation) amaçlı değerlendirilmesi (Cleveland, 1989, Aktaran:Gök, 2006).

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönetimini de etkileyecek, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak kariyer planını netleştirecektir (Barutçugil, 2004).

Performans değerlendirme iş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans değerlendirme her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu artırır. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde okulda planlama, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılabilmesi için bir zemin oluşturulur (Erdoğan, 2002).

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle iş analizi yapılır. Bunun sebebi işin tanımlanarak çalışanın işe uygunluğunun ve başarısının araştırılmasıdır. Eğitim kurumlarında performans değerlendirilmesi, okulun eğitim öğretim başarısının ölçülmesiyle, rehberlik birimi, sosyal etkinliklerle adını duyurabilme başarısı ile ve

özellikle de ülkemizde ilköğretimden sonra orta öğretim seviyesine geçiş ve orta öğretimden yüksek öğrenime geçiş sınavlarındaki başarılarıyla yapılır. Kurumun bu değerlendirmeleri yapabilmesi için değerlendirilmesi gereken personelin başında öğretmenler gelmektedir. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi ise çeşitli konularda yapılmaktadır. Öncelikle; öğretmen sınıfta nasıl ders işliyor, öğrencilerle iletişimi nasıl, öğretme tekniklerinin başarı oranı ne ve sonuç olarak öğrencinin ders başarısı nasıl sorularının cevapları araştırılarak bir değerlendirme yapılır. Daha sonra da ekip ile uyumu, diğer çalışanlarla iletişimi açısından değerlendirilir. Öğretmenin sınıf içi ders başarısının yanı sıra yöneticilerle, öğretmenlerle ve kurumdaki diğer çalışanlarla iletişimi de performans değerlendirmesinde önemli rol oynar.

Bu değerlendirmeler yapılırken kaynaklar öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve veliler olmalıdır. Öğrencilerin değerlendirmelerinde dikkate alınacak konular dersin öğretimi ve kendileriyle iletişimi konusundaki fikirleri olmalıdır. Velilerden alınacak bilgiler ise öğrencileri ile ilgili bilgi alma konularında iletişim başarıları ve öğrencilerin ders başarıları hakkındaki görüşleri olmalıdır. Kurumun öğretmenini değerlendirmede en önemli etkenler öğretmenler ve yöneticilerdir. Öğretmenler, birbirlerini değerlendirmede konuya iletişim açısından yaklaşırken yöneticiler hem ders başarısı hem iletişim hem de iş başarımı açısından değerlendirme yapar. Yöneticinin değerlendirme yaparken dikkat edeceği konu, öğretmenin gelişimini desteklemeye yönelik araştırma yapmasıdır.

Yönetici öğretmeni değerlendirirken onların sadece kuruma ve yönetime olan uyumlarını değil, yaratıcı uygulamalarını da dikkate almalı ve özendirilmelidir.

Yönetici, öğretmenleri değerlendirirken esas olarak onların gelişimini amaçlamalı yani değerlendirme süreci geliştirici olmalıdır. Özellikle okul ortamında yapılacak değerlendirme etkinliği, öğreticiliğin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmalı (Erdoğan, 2002).

Bu araştırmalarda toplanan verilerin değerlendirilmesindeki sonuçlarında ulaşılmak istenen, öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemek ve gelişimlerini sağlamak olsa da aynı zamanda ücret belirlemede, pozisyon değişikliğinde ve terfilerde, ödül ve cezalarda, eğer başarısız bulunursa işten ayırmada veri elde etmektir. Bu sebeple

performans değerlendirmesinin veri toplama araçlarının hazırlanması ve yapılması, ardından da yorumlanması, uzman bir ekip tarafından gerçekleştirilmelidir.

1.4.7. Eğitim örgütlerinde kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme

Çalışanların kendilerini geliştirerek kapasitelerini artırmaları ve daha fazla bilgi donanımıyla çalışmaları, mesleki ideallerine ulaşmada kendilerine olan güveni artıracaktır. Kariyer edinmede, öncelikli koşul gelişimdir. Kariyer, kişinin mesleki açıdan edindiği tecrübeleridir. Bu tecrübeler kazanılırken kişiler kadar kurumlar da kazançlı çıkar. Kariyer, kişinin ve kurumun hedeflerine ulaşmasında yaşadığı bir süreçtir.

Günümüzde görev, çalışanları programlamakta, çalışanın kendisi, verimliliğin sorumluluğunu yüklenmektedir. Sürekli yenilikler yapmak, bilgi çağında çalışanın görevinin ve sorumluluğunun bir parçası olmuştur (Balkin, Cardy, Gomez-Mejla, 1998).

Günümüzün modern yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli etkenlerden biri de insan unsurunun, becerilerinin, yeteneklerinin geliştirilmesine verilen önemdir. İnsan kaynaklarından en etkin biçimde yararlanmanın ve çalışanların motivasyonunu artıran en önemli yollardan biri kariyer gelişiminden yararlanmaktır. Bunun için de kariyer gelişiminde bireyin ve kurumun üstlendiği sorumluluklar önemlidir.

Kariyer kavramı insanın davranış motifleri ile donanmış bir yaşam boyunca devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Özet olarak kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konuyla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir (Aytaç, 2006).

Kariyer geliştirmek, eğitim kurumlarında da diğer kurumlarda olduğu gibi, çalışanların kişisel ve mesleki açıdan kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşma çabalarıdır. Kurumların bu çalışmalara katkıda bulunması, kurumsal açıdan da gelişime imkân tanımaktır. Kişilerin gelişimleri ile kurumların da gelişimi söz konusu olduğundan,

alışanlarının kısa ve uzun vadede gelişimlerini planlamak, beceri ve bilgilerini artırmaya çalışmalarına destek olmak, aslında kurumun gelişimine katkıda bulunmaktır.

Kariyer geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, çalışanların kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olmaktır. Bu konuda gösterilen çabaların diğer amaçları ise;

- Hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizliği azaltmak,
- Çalışanların yükselmede karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olmak,
- Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görevler için eleman yetiştirmek,
- Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir kurum kùltürü geliştirmek,
- Organizasyonda yaratıcılığı geliştirmek şeklinde belirtilebilir.

BÖLÜM 2

2. KURUM KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

2.1. Kurum Kültürü Nedir?

Kurum kültürü, bir grubun elde ettiği ve neticelerinin olumlu olduğu tecrübelerin yeni gelenlere birer sorun çözme yapı taşı olarak iletildiği hipotezlerdir (Okay, 2005).

Toplumlarda olduğu gibi, örgütlerinde kendilerine özgü kültürleri vardır. Gelecek nesillere aktarılmak istenen, olumlu davranışlara dönüştürülmüş, sorunların çözümünde faydalanılacak, kurum içinde benimsenmiş olması daha da başarılı olmasını sağlayacak bir olgudur kurum kültürü.

Bir kurumda kurumsal kültürün olmamasını düşünmek elbette olanaksızdır. Kültür insan olmanın koşuludur (Goffee ve Gareth, 2003).

Kurumlar, varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarını sürdürebilmek için kurum kültürüne önem vermektedirler. Güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumlar başarıya daha çabuk ve kolay ulaşırlar (Şimşek ve Fidan, 2005).

Güçlü kültüre sahip kuruluşlarda özellikle var olan ve çalışanları birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Kültürün bileşenleri de diyebileceğimiz bu belirleyiciler sürekli yenilenen bir oluşum içindedir. Bu bileşenler;

- Temel inançlar ve varsayımlar,
- Norm ve değerler örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlar,
- Binalar, yerleşim düzeni, tesisler, çalışanların giyim tarzı, büro eşyalarının düzenlenişi, hikâyeler ve seremonilerdir (Schein, 1992).

Kültür, bir organizasyonu bir arada tutan, birleşip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Kurum kültürü, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine

yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Kültür, çalışanlara organizasyonda kalabilmeleri için nasıl düşünmeleri ve davranmaları konusunda güçlü bir duygu ve sezgi kazandırır. Bu açıdan kurum kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004).

Kurum kültürü kararların neye dayanarak verildiğinin ve o kurumda ilişkilerin hangi çerçevede yürütüldüğünün belirleyicisidir. İlkelerin belirlendiği, şartların yazılı olarak değil ama herkes tarafından bilinen bir kurallar dizisi şeklinde olduğu kurum kültürü, çalışanların inisiyatif kullanırken, işini yaparken, iletişim kurarken, taleplerini belirtirken kullanacağı dili ve davranışları belirler de denebilir. Daha genel anlamda söylenecek olursa kurum kültürü, kurumda yaşam tarzını belirler ve bu tarzın kuşaklar arası taşınmasını sağlar. Bir eğitim örgütünde, çalışanların kılık kıyafeti, birbirlerine davranışları, sınıf düzenleri, öğretmenler odası, bölüm odaları, yönetici odaları gibi odaların düzenleri, sosyal etkinliklere verdiği önem açısından bakıldığında konferans salonu, çok amaçlı salonlar ya da sine vizyon salonları gibi kültürün gözlemlenebilir boyutuna bakıldığında, örgütün misyon ve vizyonuna uygunluk derecesi de görülebilir. Bir kurumun davranışlarında misyon ve vizyonuna yakınlık derecesi de kültürünü göstermektedir. Başka bir anlatımla, örgüt çalışanlarının misyon ve vizyonla ilişkisine ve benimseme derecesine bakıldığında kurum kültürünün de ne derece benimsendiği görülmüş olur.

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da örgüt kültürü olarak bilinir (Eren, 2001).

Örgütleri, bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme düşüncesi, oldukça yeni bir kavramdır. Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi, bir kültürleri ve kişilikleri vardır. Kurum tarafından benimsenen temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak

tanımlanabilen kurum kültürü, örgütü bir makine ya da canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, bu yapıya yeni bir boyut kazandırır. Günümüzde birçok firma, örgütsel verimliliğin ilk planda “önce insan” felsefesi ve bilinçli, güçlü bir kurum kültürüyle gerçekleşeceğini anlamıştır (Vural, 2003).

Tıpkı toplumlar gibi bir yaşam tarzı olan örgütlerin, kurum kültürünü oluşturması ve bu kültürün insanların kurum içinde ve hatta kurum dışında da yaşam şekillerinin belirleyicisi olması, kültürün çalışanların hayatında ne kadar önemli bir yer tuttuğunun göstergesidir. Kültürün oluşumunda etken olan olguları şekillendiren ve devamını sağlayan önce yönetim sonra da çalışanlardır. Bu durumda kurum kültürü bir kurumun düşünce yapısıdır denebilir.

2.2. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürü ve Özellikleri

Kurum kültürü; oluşturulmuş ya da zamanla gelişmiş değerler, inançlar, gelenekler davranış kuralları ve bunun gibi tıpkı toplumlarda uyulması yasal ya da sosyal zorunluluğa bağlanmış bir çerçeve durumundadır. Bu çerçeve eğitim kurumlarında daha belirgin bir haldedir. Çünkü, çerçeve içine yöneticiler, öğretmenler ve diğer personelin yanı sıra, öğrenciler ve veliler de dahildir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde kurum kültürü yalnızca çalışanı değil, aynı zamanda işlenen varlık olarak değerlendirilebilecek öğrenci ve müşteri olarak değerlendirilebilecek veliyi de kapsamaktadır. Aslında bu durum kurum kültürünün eğitim örgütlerinde daha köklü ve sistemli olması anlamına gelmektedir.

Geniş anlamda kültür, insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlara denir. Kültür, insan gruplarının özel başarılarını içeren sembollerle nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonlardır. Kültürün özü, geleneksel düşüncelerden ve bilhassa onlara bağlı değerlerden meydana gelir. Kişilik birey için ne demekse, kültür de bir insan grubu için o demektir (Çetin, 2004).

Toplum psikolojisini oluşturan ve geliştiren kurum kültürü, çalışanlar arasında biz duygusunu ve ekip ruhunu da geliştirir. Fikir birliği oluşturan insanlar arasında gruplaşmalar önlenir. Kurum kültürü, çalışanların belirli standartları oluşturarak iş yapma süreç ve yöntemlerini uygulamasıyla verimliliği artırır.

Farklı kişilik yapıları ve inançları olan insanların bir kültür etrafında toplanması, kurum içinde birlik ve beraberlik ruhunu oluşturmak demektir. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında kurum kültürünün oluşması, yönetici ve öğretmenlerin kurumsal sosyalizasyonu sağlaması ve etkin bir üye olarak çalışmalarını yürütmesi anlamındadır. Bu kültürü kendileri ile birlikte öğrencilere de yaşatması, velilere benimsetmesi, bütün paydaşlarla iletişimi etkin hale getirir. İletişimin kurum içinde ve dışındaki önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Kendi içinde bir toplum olarak düşünebileceğimiz eğitim örgütlerinin üyeleri bu toplum düzenine uyum sağlamış, amaçlara ulaşma konusunda ortak bir kararda buluşmuş, belirli standartları kabul etmiş ve aynı ideoloji çerçevesinde olan insanlardan oluşursa, o örgütte kurum kültürü oluşmuş demektir. Kültürün oluşması ile köklü gelenekler, ahlaki davranışlar, alışkanlıklar da oluşur. Bunun ardından üyelerin kurumu benimsemesi ve kendilerini kuruma ait hissederek kurumun başarısında önemli katkılarda bulunabilirler.

Kurum kültürünün belirlenmiş özellikleri ise;

- Öğrenilir Olması;

Kültür içgüdüsel ya da kalıtsal değildir. Kültür zamanla öğrenilir. Eğitim örgütlerinde uygulanan çeşitli hizmet içi eğitimlerle kurum kültürü öğretmenlere benimsetilmeye çalışılır. Bu çalışmalar sonucunda kurum kültürü öğrenilebilir.

- Sürekli Olması;

Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Kültür bu süreklilik ile bir kuşaktan diğer kuşağa geçer. Eğitim örgütlerinde uygulanan kültürün sürekliliği, yılsonu etkinlikleri ile özel günlerde düzenlenen şöenlerle, eğlencelerle sağlanmaya çalışılır. Birçok eğitim örgütünün kendine ait belirlediği bir özel gün vardır. Bu günler kimi zaman “pilav günü” kimi zaman da “geleneksel şöen” olarak adlandırılarak sürekli hale getirilir. Bu günlerde yapılan etkinliklerin çoğu yıllarca aynı içeriktedir. Mezuniyet törenleri, kütüğe isim çakma, yılsonu kutlamaları da bunlara birer örnektir. Bu şekilde devam eden geleneksel günler, kadroya yani katılan çalışanların da benimsemesi ve devam ettirmesiyle kuşaktan kuşağa aktarılır.

- Toplumsal Olması;

Kendi içinde bir toplum olarak kabul edebileceğimizi ifade ettiğimiz eğitim örgütlerinde, kurum kültürü, toplumsal değerler gibi tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar, davranışlar, değerler ve inançlar bütünüdür. Okul içinde birlikte kabul edilerek uygulanan kültür, diğer kültürlerde olduğu gibi kendi içinde devam edebilmek için çaba gösterir. Bu çabayı gösteren öncelikle insan kaynakları yöneticileri, okul yöneticileri sonra da öğretmenlerdir.

- Gereksinimleri Karşılıyıcı, Tatmin Edici Olması;

Kültür bir eğitim kurumunda gereksinimleri karşılıyıcı özelliğe sahip olmalıdır. Aksi halde sürekliliği sağlanamaz. Duygusal ya da maddi açıdan tatmin olamayan çalışanın tutum ve davranışları değişir. Hizmet verdikleri kurumdaki iş tatmini sağlayamayan çalışanların, kurum kültürüne inançları azalır. Ardından da bu davranışlardan vazgeçmeler görülür. Kurum kültürü içinde yer alabilecek geleneksel davranışlardan, sosyal içerikli olanları, çalışanların duygusal açıdan doyuma ulaşmasını sağlar. Geleneksel pikniklerde görevlendirilen öğretmenlerin, o piknikte öğrencilerle ve diğer davetlilerle beraber eğlenmesi ve mutlu olması, bir sonraki sefere o pikniği desteklemesini sağlar. Ancak tam aksi düşünüldüğünde, gittiği piknikte yalnızca görevli olarak görülen, eğlenmek yerine yine hizmet etmek zorunda kalan ya da ailesinden herhangi bir ferden katılımı engellenen öğretmen, bir daha ki sefere düzenlenecek olan piknik için olumsuz bakış açısını belirterek tekrarını bir şekilde önlemeye çalışır.

- Değişebilir Olması;

Türkiye’de özel eğitim kurumlarında yaşanan sürekli bir çalışan değişimi vardır. Bu durum özellikle eğitim kurumları için doğru olmasa da sık yaşanmaktadır. Bu değişimlerle birlikte her yeni gelen yöneticinin uygulamaya koymaya çalıştığı bir kültür de olması kaçınılmazdır. Bu değişimler kültürün de değişmesini zorunlu hale getirir. Ancak kültürün değişimi zor ve uzun vadeli bir işittir. Kültürün değişimlere karşı dirençli ya da esnek olması, yöneticinin yaklaşımlarıyla ilgilidir. Kültürün değişimi aynı zamanda çalışanların geleneklere ne kadar bağlı olduğuna ve yeniliklere karşı bakış açısına da bağlıdır.

- Bütünleştirici Olması;

Kurum kültürü, çalışanların kurum ile bütünleşmesini kolaylaştırır. Bu da kurum kültürünün bütünleştirici özelliğini oluşturmaktadır (Okay, 2005).

Kurum kültürünün gerçekleştirdiği ortak değer ve amaçlar, çalışanların bütünleşmesini ve örgütsel amaçlara ulaşmada yoğun çaba göstermesini sağlar. Kurum kültürü, eğitim örgütlerinde yaşanan gelenekselleşme sürecinde bütünleştirici özelliğini daha çok ortaya koyar. Bu süreçler yaşanırken çalışanların adanmışlık düzeyleri artar. Ortak bir amaç için çalışmanın verdiği motivasyonla bir ekip yani bir bütün olabilmeyi başarabilen kurumlarda kurum kültürü bütünleştirici özelliği sağlamış olur.

2.3. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürüyle işletme içinde bir değerler sistemi oluşturulur. Bu değerler sistemi işletme içinde ortak amaçlar yaratmada bir araç olarak karşımıza çıkar. Böylece kültür bir taraftan işletme içinde paylaşılan değerler yaratırken, işletme içindeki bu birliktelik diğer işletmelere karşı da bir rekabet avantajı sağlar. Diğer bir ifadeyle, bir işletmede uygun bir örgüt kültürü oluşturulduğunda yönetimin öncelikleri ile iş görenlerin arzu ve beklentileri her iki tarafında yararına olacak şekilde bütünleşmekte bu da işletmeye rekabet şansı sunmaktadır (Demirkan, 2000).

Kurum kültürü, bir organizasyonda dört önemli fonksiyonu yerine getirir (Barutçugil, 2004).

- Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır.

Çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmelerini, kurum için çalışmanın aynı zamanda o kurumun başarılarına da ortak olarak görmelerini sağlar. Çalışanların, kurum için çalışıyor olmasının yanı sıra kurum kimliğini de benimsetir.

- Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır.

Çalışanların kendilerini kuruma adanmalarını sağlar. Kurum için yeni bir şeyler yapmak, kuruma kazandıracaklarına yenilerini eklemekte çalışmalar yapmalarını destekler. Kurumu

sahiplenen çalışan, kurum için özveride bulunmak durumunda kaldığında bundan rahatsızlık duymaz. Dolayısıyla kuruma bağlılık yüksek düzeyde gerçekleşir.

- Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir.

Çalışanların kurumun amaçlarına ulaşmasında yapamayacakları şey olmaz. Tutkuyla işlerine bağlı olurlar ve çalışmalarında hep başarıyı ve kurumun daha iyiye gitmesini hedeflerler. Kendi çıkarlarından çok kurum çıkarlarını düşünecek boyutta bağlılık sağlar.

- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Çalışanların tutum ve davranışlarında kurum kültürüne uygun ve aynı zamanda çevreye uygun olarak düzenlenmesini sağlar. Çalışanların kültüre uyum sağlaması aşamasında davranışlarını biçimlendirir.

Ayrıca kurum kültürünün koordinasyon ve motivasyon sağlama fonksiyonları da vardır. Belli bir grup içinde yaşama kurallarını koyma özelliğinden dolayı kişilerin davranışlarını koordine etmede yol göstericidir.

Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar. Böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur. Hatta gerektiğinde koordine eder. Bu kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturur.

Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü, yalnızca kurumun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Bu durum kurum kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturur (Okay, 2005).

2.4. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürünü Oluşturan Öğeler

Kurum kültürü birden bire oluşan bir şey değildir. Belirli bir süreç gerektirir. Bununla birlikte belirli öğelere de ihtiyaç vardır. Aslında kurumlar temel ihtiyaçlarını belirlerken ve bunları karşılarken kültürü oluşturmaya başlamış olurlar. Bu süreçte kişiler arası ilişkiler de düzenlenir.

Eğitim kurumlarında kurucuların oluşturmak istedikleri bir kurum kültürü mutlaka vardır. Bu kültür okulun yönetimi tarafından şekillendirilir ve çalışanlara öğretilir. Kurucular eğitim örgütlerine eleman seçimi yaparken özellikle yönetim kademesindeki çalışanları seçerken, düşündükleri kültüre uygun kişileri tercih ederler. Böylece kültürü oluşturmak ve devamını sağlamak mümkün hale getirilir. Örgütün ilk yıllarında oluşturulan bu seçilmiş kadro ile kurum kültürü de oluşturulmaya başlanır. Bundan sonraki aşama, yeni gelen çalışanlara bu kültürü aktarmaktır.

Kurum kültürünü oluşturan ve yeni gelen her çalışana aktarılaraq devamı sağlanan öğeler maddi ve manevi öğelerdir.

Maddi öğeler; okul binası, mimarisi, renkler, şekiller, semboller, kıyafetler gibi kişiler özellikle de kurucular tarafından oluşturulmuş fiziksel şartlardır. Bu şartlar okulun kuruluşunda kurucular tarafından belirlenmiş ve yöneticiler tarafından şekillendirilerek uygulanmiş öğelerdir. Kuruluşla birlikte göreve başlayan çalışanların da işe başlarken bildiği ve benimsediği öğelerdir.

Eğitim rgtlerinde kullanılan maddi öğeler genellikle, çalışanların kılık kıyafeti, okul binasının fiziksel şartları ve okul logosudur.

Manevi öğeler; inançlar, tutumlar, değerler, kurallar, hikâyeler, kahramanlar, törenler gibi öğelerdir. Kurumda inançların önemi büyüktür. İnanç birliği olan kurumlarda kurum kültürü daha belirgindir.

Tutumlarda birlik ise inanç bütünlüğü olan eğitim örgütlerinde daha kolay sağlanır. Değerler de bunun gibidir. Belirli bir inanç ve tutum birliği olan örgütlerde değerlerde de ortak noktalar vardır.

Normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, rgtsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Pehlivan, 2001).

Eğitim örgütleri için kurum kültürü oluşturmada en önemli öğelerden birisi o kurumlarda daha önce çalışmış ya da o kurumdan mezun olmuş ünlü kişilerdir. Yani kahramanlar olarak da nitelendirilebilecek olan bu kişilerin örnek gösterilmesi, onların izinden gidilmesi gibi yönlendirmelerle kurum kültürü oluşturulur. Oluşturulan kurum kültürünün böyle sağlam temellere dayandırılması ile kültürün devamlılığında kolaylık sağlanmış olur. Ayrıca bu tür kurum kültürü kendiliğinden denetimi sağlar. Kişilerin bu değerlerle örtüşmeyecek davranışlardan kaçınmasını sağlar.

2.5. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurum Kültürü Oluşumu Arasındaki İlişki

Etkili bir insan kaynakları yönetimi, örgütsel kültürün temel öğelerini oluşturur. İnsan kaynaklarına yönelik rehberliğe yardım eden verimlilik kaygısını ve personel kaygısını tanıma büyük önem taşır (Çelik, 2002).

Kurum kültürü oluşturmada insan kaynakları yönetimi biriminin görevi işe alınacak elemanların belirlenmesiyle başlar. İhtiyaç tespitinin ardından tercih etme ile devam eden bu süreçte, insan kaynakları yönetimi kurum kültürünü göz önünde bulundurarak seçimlerini yapar. Seçilen çalışanların eğitimi ve uyum aşamaları ile de insan kaynakları yönetimi birimi ilgilenir. Ayrıca çıkan çatışmaları çözümede ve bu çatışmalardan olumlu sonuçlar çıkarmada insan kaynakları yönetimine büyük iş düşmektedir.

Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimseler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Eren, 2001).

İnsan kaynaklarının oryantasyonda üstlendiği görevler, çalışana iş teklifinin yapılmasıyla başlar ve yönetim ile yeni çalışan arasındaki ilişkilerini bir program çerçevesinde koordine eder (De Cenzo, D.,Robbins, S., 1996).

Günümüzde özellikle de, stratejik katkı alanı altında yer alan kurum kültürünün yönetimi ve değişim ajanlığı, insan kaynakları profesyonellerinin acil hedefleri arasında yer almak zorunda. Rekabetin ve değişimin her şirketin gündeminde birinci sırada yer aldığından

kimsenin kuşkusunu yoktur. Bu bağlamda, bir şirketin müşterisine değer katan, ancak rakiplerinin taklit edemeyeceği bir şeyler ortaya koymasının, başka deyişle sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün insan kaynakları profesyonellerinin de başlıca kaygısı olması gerekiyor (Batlaş, 2005).

Kurum kültürünü yaratan, yaşatan ve devam ettiren insan olduğundan, insan kaynakları yönetimi bu unsuru seçerken ve yönlendirirken, kurum kültürünün oluşturulmasını da göz önünde bulundurur. İnsan kaynakları yönetimi, iş başvurusu yapan kişilerin içinde mülakata alınacakları seçerken kurum kültürüne uygun olabilecekleri seçip ilgili birimlere sevk eder. Bölüm başkanları ya da okul müdürünün görüşerek karar vermesi aşamasına gelmeden önce insan kaynakları bir ön görüşme ile kişinin özelliklerini ve kurum kültürüne uygunluğunu test eder. İşe alım gerçekleştikten sonra, insan kaynakları yönetiminin kurum kültürüne uyum yönetimi görevi başlar. Kişilerin kuruma ve kültürene uyumunu sağlamada hazırlanacak eğitimler, sosyal etkinlik planları ile oryantasyon dönemi başlar. Bu dönemde kurumda çalışmakta olan öğretmenler ile kuruma yeni katılan öğretmenler arasında bir kaynaşma sağlamak insan kaynaklarının görevidir. Bu kaynaşmayı sağlarken kullanılacak yöntemler arasında; hizmet içi eğitimler, geziler, yemekli toplantılar, açılış törenleri gibi etkinlikler olabilir. Daha sonraki zamanlarda yine uyumu sağlamak amaçlı yeni gelen öğretmenler ile önceden çalışanlar arasından seçilen küçük ekipler kurularak, özel günlerin kutlanması ya da çeşitli tören etkinliklerinin düzenlenmesi gibi görevler verilebilir. Bu görevlendirmelerde önemli olan kurumda tecrübeli olanların bir tarafta, yeni gelenlerin diğer bir tarafta ayrı ayrı gruplar oluşturmasını önlemektir. Bu gruplaşma resmi olarak ekip kurularak olduğu gibi gayri resmi olarak da oluşabilir. Bu gruplaşmayı önlemek için insan kaynakları yönetiminin çalışmalarda titizlikle üzerinde duracağı konular öncelikle kuruma eleman seçiminde ekip çalışmasına uygunluğu araştırması, seçimden sonra da çalışma gruplarını belirlerken kişi seçimine dikkat etmek olmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin kurum kültürü oluşturmada rollerinden diğeri de kurum içinde yükselmeler, pozisyon değiştirmeler ve işten ayrılmalar konusunda oluşturacağı ve uygulayacağı politikalarıdır. İşe alımlar kadar işte terfiler, yer değiştirmeler ve işten ayrılmalar da kurum kültürü üzerinde etkilidir. Bir kurumda kültür oluşabilmesi için yönetici ve öğretmenlerin sık değişmemesi gerekir. Her yıl değişen yönetici ve öğretmen

kadrosu kültür oluşumunu engelleyeceği gibi aynı zamanda oluşturulmuş bir kültürü de yok eder. Sık değişen çalışanlar kültürün de sık değişimini gerektirir. Çünkü her değişimde yeni gelen ekibin yeni kültür oluşturma çabası olacaktır. Önceki kültürden devam edebilmeleri için kurum içinde o kültürü koruyacak ve devam ettirecek kadronun bulunması gereklidir. Yalnızca kurucuların kendi başlarına bu kültürü devam ettirmesi mümkün değildir. Kültür zamanla köklendikçe güçlenir. Sık değişen eğitim kadrosu hem hizmet verilen grubu tedirgin eder, kuruma olan güveni azaltır hem de kültürün devamını engeller. Aynı zamanda da gelecek planlarını engeller. Öğretmen ve yöneticiler açısından bakıldığında gelecek yıllar için plan yapmayı zorlaştırır. Gelecek yıl aynı kurumda çalışıp çalışmayacağını bilmeyen bir öğretmenin motivasyonu da yeteri düzeyde sağlanamaz.

Gelecek planları yapılması insan kaynakları yönetiminin başarı sağlamada başlıca görevlerinden birisidir. Ancak geleceğe yönelik planları imkânsızlaştıran sık sık çalışan değişimi durumu aynı zamanda kurum kültürü oluşturulmasını ve insan kaynakları çalışmalarını zora sokar. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi, kurum kültürü oluşturmada en önemli birimdir. Aday belirleme, seçme, eğitim, uyum, performans değerlendirmesi ve işe devam ya da işten ayırma kararları alma aşamalarında insan kaynakları yönetimi sayesinde bir kurum kültürü oluşturulur ve oluşturulan kültür devam ettirilir.

2.6. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurum Kültürünün Devamlılığını Sağlama Yöntemleri ve Gerekliliği

İnsan kaynakları yönetimi kurum kültürünü oluşturduktan sonra görevi bitip bir köşeye çekilemez. Bundan sonraki aşama biraz daha zordur aslında. Çünkü kurum kültürü, oluşturmada çok zorluk çekilmesede devamının sağlanması, özel çaba gerektiren ve stratejik olması gereken bir süreçtir.

Bu süreçte kuruma bağlılık ve kurum kimliği kavramları ortaya çıkar. Modern yönetim kavramları arasında önemli yer tutan kuruma bağlılık ve çalışan sadakati, çalışanın o kuruma üyeliğinin uzun süre devam etmesiyle ilgili kavramlardır. Kurum sadakati kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişkilidir. Bir kuruma olan bağlılık, çalışanın devam eden o kurumda çalışma isteğidir. Örgütsel bağlılık, sadakate

oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Bireyin, kurum çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için fazladan çaba harcamaya hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir. Kuruma yeni katılan çalışanlarla yapılan oryantasyon çalışmaları ile kurumsal kültür hep yeniden aktarılarak kurum kimliğinin tutarlılığı ve devamlılığı sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların devir oranının olabildiğince az olması da kurum istikrarını destekleyen önemli bir unsurdur.

Kurum kimliği çoğu kez tutarlı bir vitrin gibi algılanır. Yalnızca kurumun çeşitli görsel unsurlarının bir yeknesaklığı yansıtmasının bile "kurum kimliği" olarak adlandırdığı görürüz. Oysa kurum kimliği: kurum felsefesi, kurumsal tasarım, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı da kapsayan, kurumlar açısından yaşamsal öneme sahip bir kavramdır (Okay, A., 2000).

Kurumların kendilerini ifade etmeleri noktasında, hedef kitleleriyle aralarında olumlu bir iletişim kurabilmeleri, kendileri için oluşturacakları kurum kimliğinin bir yansıması olan kurum imajıyla birebir ilişkilidir. Böylesi bir güçlü kurum imajının oluşması ise, kurumların içinde buldukları yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre farklılaşabilmeleri ve hedef kitleleri gözünde olumlu bir izlenim yaratabilmeleri, kendilerine özgü, farklı ve dikkat çekici bir kurum kimliği yaratmalarını gerektirir. Kurum kimliği kurumların kim olduklarını, ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarının cevabıdır; kurumların insani yönüdür (Elden, 2005).

Kurum kimliği, bir kurumun kendini çevresine yani tüm paydaşlarına tanıtmada en önemli unsurlardan biridir. Kimliğini belirleyen eğitim örgütleri, misyon ve vizyonunu da belirlemiş demektir. Çevresel açıdan düşünüldüğünde, belirli tanımlamaları yapmış, kurum kültürü hakkında kararlarını vermiş ve uygulamaya geçirmiş bir kurum olabilmek ve bunu paydaşlara kanıtlayabilmek için kurum kimliği önemlidir.

Kurum kültürünü belirledikten sonra oluşturulan kurum kimliği, zamanla çalışanların da kimliği haline gelir. Kendini bu kimlikle özdeşleştiren çalışanların yetiştirilmesi, kurum kültürünün de devamlılığı anlamındadır.

Kurum kültürünün devamlılığı, aslında kurumun devamlılığı anlamına da gelir. Kuruluşunda belirlenen hedeflerden uzaklaşmak, kurumun kuruluş amacından saptması anlamına geldiğinden, kurum kültürünün devamı kurumun devamı olarak görülür.

Eğitim örgütlerinde kültürün devamlılığı, yönetici ve öğretmenler kadar velilerin de çok önemsedığı konudur. İnsanlar çocuklarını eğitim almaları için bir kuruma kaydettirirken, o kurumun eğitim kadrosunun, başarılarının yanı sıra ilk dikkat edecekleri konu eğitim felsefesi, kurum kültürü ve kurum kimliğidir. Çocuklarının hangi kültürü alarak yetişecekleri kararını vermiş olduğunun bilincinde olan veliler, kurum kültürünün devamının gelmesini isterler. Çünkü eğitim örgütlerinde değişen kurum kültürü, yalnızca öğretmenleri değil öğrencileri de kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, kurum kültürünün devamını sağlamada bir organizasyon yapısı içinde, kurum içi demokrasiye dayalı yönetim anlayışı zemininde, kurum hedef, misyon, vizyon ve stratejilerine odaklanmış,; verimliliğe ve paydaşların memnuniyetine kenetlenmiş, kalite odaklı ve etkili iletişim ile planlı gruplardan oluşmuş, değişen ve gelişen bir ekip kurup ve bu ekipla yaratılan biz olgusunun devamını sağlamada etkin ve yetkin birim olarak eğitim örgütlerinde çalışmalıdır.

2.7. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürü ve Ekip Çalışması

Aslında insanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma, insanlık tarihi kadar eskidir. Araştırmacılar, tarih öncesi kabilelerden günümüzün en modern ve karmaşık yapıları şirketlerine kadar her tür ekip çalışmasını incelemiş ve ekip dinamiklerini, başarılı ve başarısız ekiplerin özellikleri ortaya konmuştur. Bireyleri ve kurumları ekip çalışmasına yönelten en temel neden, elde edilen sonuçların üstün niteliğidir. Bunlar; verimliliğin artması, iletişim kalitesinin yükselmesi, yüksek performans gerektiren işlerde başarı kazanılması, etkin kaynak kullanımının gerçekleşmesidir (Baltaş, 2003).

Eğitim kurumlarında oluşturulmuş kurum kültürünün ekip oluşturmada önemli rolü vardır. İnsan kaynakları yönetiminin kurum kültürü oluşturarak çalışanlar arasında oluşturduğu bağ, ekip kurmada ve bu ekibin çalışmasında başarı getirir.

Bir ekip, örgütün bir gözesi olarak, kendine gösterilen hedeflere, planlanan düzeyde ulaştığında etkilidir. Bir ekibin iki hedefi vardır. Ekip ürettiği ürün ile örgütün gereksinimlerinin bir kesimini karşılayarak, kendi payına düştüğü oranda örgütün doyumunu sağlar. Yine ekip, ürettiği ürün ile üyelerinin emeğinin karşılığını öder ve gereksinimlerinin bir kesimini karşılayarak işten doyumlarını sağlar. Böylece ekibin etkililiği, payına düşen düzeyde, örgütün ve üyelerin işten doyumunu sağlama düzeyine bağlıdır (Başaran, 1992).

Ekip ve ekip ruhu oluşturmanın çalışanların kişisel doyumlarını sağlamasıyla, kurum için de başarı sağlaması söz konusudur. Ekip olarak çalışma, hem çalışanların yükünü azaltır hem de değişik fikirlerle işin daha kaliteli olması sağlanır. Ekip ruhu geliştirildiğinde eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşması ve yeni hedefler geliştirmesi daha kolaylaşır. Zaten eğitim örgütlerinde bir amaç için kişisel olarak çalışmak neredeyse imkânsızdır. Bir öğretmenin öğrencilerini yalnızca kendi dersinden başarılı olmaları için çalıştırması ile sonuca ulaşması mümkün değildir. Türk eğitim sisteminde bulunan bir sonraki eğitim kademesine geçiş sınavlarından ÖSS örnek verilecek olduğunda yalnızca matematik dersi öğretmenin çabası yeterli değildir. Öğrencilerin başarılı olabilmesi için mutlaka diğer derslerden de başarılı olması gereklidir. Bunun için de bir ekip çalışmasına ihtiyaç vardır. Eğitim kurumlarında genellikle son sınıf öğrencilerinin bu çalışmalarını yürütecek ekipler kurulur. Kurulan bu ekiplerin görevi son sınıf öğrencilerinin müfredat derslerinden başarılı olmasını sağlamanın yanında, sınavlardan başarı sağlayacak özel çalışmaları yaptırmaktır. İşte bu ekipler kurulurken her branştan birkaç öğretmen içinden bir veya birkaçı seçilir. Bu seçimlerde dikkat edilecek önemli unsurlardan birisi öğretmenin bu alanda yeterliliği, diğeri ise ekip çalışmasına uygunluğudur. Çünkü bu ekipler başarılı oldukça kurumun genel başarısı da artacaktır.

Ekip oluşturmada insan kaynaklarına düşen görev, daha eleman seçiminden başlayarak uygun kişileri seçmektir. Sonra bu uygun kişilerin ekip olabilmesi ve biz duygusuyla çalışıp hedefe ulaşabilmesi, ekip elemanlarının doğru seçimini gerektirir. Ekip üyeleri arasında bir uyum ve güven olmalıdır. Ekip üyelerinin kişilik özellikleri bu boyutta çok önemlidir. İnsan kaynakları burada da devreye girer. Kişilikler, kurulan ekiplerin çalışmalarında sonuç belirleyicidir.

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulan bir kurum kültürü varsa, kurulan ekiplerin hedefe ulaşmada çalışmaları o kadar başarılı ve sağlam olur. Bir ekipten başarı beklenmesi için o ekip üyelerinin iç uyumu, işe uyumu, kurum kültürüne uyumu ve başarıyı arzulama dereceleri göz önüne alınmalıdır.

Eğitim örgütlerinde kurulan ekiplerin bir işi başarıyla sonuçlandırmalarında kurum kültürü etkindir. Kurum kültürü olan eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler arasındaki fikir bütünleşmesinden dolayı oluşan bağ, çalışmalarda özveriyi de getirir. Birbirine güven duyan ekip elemanlarının çalışmalarını yürütürken yardımlaşması ve birbirlerine destek olmada sorunsuz bir çalışma süreci yaşadıkları görülür. Ayrıca insan kaynakları yönetimi işleyen ve kurum kültürü oluşturulmuş kurumlarda ekiplerin farklı ara amaçlarla kurulmuş diğer ekiplerle ilişkileri de olumludur. Yani birbirlerini rakip olarak değil, yine aynı kurum için hizmet ettiklerini, ana amaca ulaşabilmek adına ara amaçlar için çalıştıklarını, ara amaç gerçekleştikten sonra farklı kişilerle farklı ekipler oluşturulabileceği ve yeni ekiple de aynı şekilde çalışmalar yapılacağı farkında bilinçli ekipler oluşturulur. Bu ekiplerin oluşturulmasıyla, kurumda kurum kültürü gelişir, yeni gelenler tarafından kısa zamanda benimsenir ve gelecek kuşaklara aktarımında önemli yol kat edilir.

2.8. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürünün Eğitim Yönetimi ile İlişkisi

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Kaya, 1996).

Eğitim yönetiminin birincil ayağı okul kurucularıdır. Ancak planların yapılması ve uygulanması konusunda öncelikle okul müdürü ve ardından da insan kaynakları yönetimi, rehberlik birimi gibi diğer birimler görevlidir. Okullarda kültürü eğitim yöneticileri oluşturur ve devamını sağlar. Kurum kültürü, eğitim yöneticilerinin çalışanların koordinasyonunu sağlamada ve çalışanları amaçlar doğrultusunda ikna etmede öncelikli etkindir. Kültürün her yönüyle yaşandığı eğitim örgütlerinde, eğitim yöneticilerinin yönetim tarzını da belirleyen kurum kültürüdür. Oluşturacağı ve devamı için çalışacağı kültürü önceden belirleyen kurucular, yöneticilerini de ona göre seçerek yönetim tarzlarına

da karar vermiş olurlar. Yöneticinin tarzı çalışanların nasıl yönetileceği ve eğitim plan ve programlarının nasıl olacağı kararlarını da birlikte getirir. Bu sebeple kurum kültürü ile birlikte belirlenen yönetim tarzı, kurumun gelecek planları olarak da görülebilir.

Eğitim planlaması eğitim yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitim yöneticisinin başarılı, sağlıklı bir planlama yapmasına bağlıdır. Eğitim planlaması okul örgütlerinde bulunan bütün madde ve insan gücü kaynaklarının önceden kestirilmesi sürecidir. Eğitim planlamasında belli hedefler öngörülür. Bu hedeflerin gerçekleşmesinde, okulda egemen olan kültür dikkate alınmalıdır. Çünkü okul kültürü yönetici, öğretmen ve diğer personelin davranışlarını güçlü bir şekilde etkiler. Okulun ne tür kültürel değer ve normlara sahip olduğu, geleneklerinin ve inançlarının neler olduğu dikkate alınmadan planlama yapılırsa başarılı olamaz. Eğitim planlamasında okul kültürüne ters düşmeyecek hedefler belirlenmelidir (Çelik, 2002).

Eğitim örgütlerinde yapılacak planlamaların bütün bir yıl boyunca uygulanacak olması ve bundan sonra da gelecek kuşaklara aktarımı söz konusu olduğu düşünülerek programlama yapılmalıdır. Okullarda yapılacak planlar, bir eğitim dönemi başında başlayıp bitimine kadar geçerli olur. Bu süreçte plan değiştirmek hedefe ulaşmada büyük kayıplara yol açabilir. Ancak hatalı olduğu tespit edilen yardımcı planlarda değişiklik yapılabilir. Ama ana planlar değiştirilemez. Örneğin sınav hazırlıklarında kurulan ekip, işlenecek konular, izlenecek yol ve hedefler değiştirilmeye kalkılırsa, ciddi boyutlarda sorunlar yaşanabilir. Ekip değişikliği öğrencinin ders öğretmenin değişimi demektir. Adaptasyon sorunundan dolayı başarısızlık riski çok yüksektir. Bu konu, insan kaynakları yönetiminin öğretmen alımlarında adayları ekibe uygunluk açısından değerlendirecek olmasının başlıca sebeplerinden biridir. İzlenecek yolun yani planların hazırlanmasında kurum kültürüne uygunluk açısından değerlendirmelerin yapılmasının önemi de kurumun hedeflerine ulaşmada attığı adımların doğru olması, hedefe ulaşma olasılığının o kadar yüksek olması anlamına gelmesidir.

Yalnızca eğitim açısından değil sosyal etkinlikler ve eğitim yönetimi açısından da bakılacak olursa, kurum kültürüne uygun davranmak gerekliliği bir kere daha karşımıza çıkar. Okullarda sık düzenlenen sosyal etkinliklerin kurum çalışanlarına uygunluğu çok

önemlidir. Bu etkinliklerin eğitim yöneticileri tarafından diretilerek yaptırılan bir iş olmaktansa, çalışanların zevkle ve inanarak katılımının sağlanacağı bir etkinlik haline getirebilmek de yine insan kaynakları yönetiminin kurum kültürüne bağlı iş yapmasıyla olur.

Okullar, aynı zamanda sosyal kültürü yeniden üreten yorumlayan yerler olarak da görülebilir. Okulda gerçekleşen eylemler, onu gerçekleştirme durumunda olan insanların değer sisteminin bir yansımasıdır (Şişman ve Turan, 2004).

2.8.1. Kurum kültürünün çalışanlara etkisi

Okul dediğimiz eğitim örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu, kurum boyutundan daha duyarlı, informal yani formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır (Sabuncuoğlu, 2002).

Kurum kültürünün çalışanlar üzerinde öncelikle iletişim, denetim ve sosyalleşme açısından etkisi söz konusudur. İletişim bir kurumda kültürü devam ettiren, çalışma koşullarını belirleyen ve örgüt üyelerinin bütünleşmesini, bir olmasını sağlayan bir unsurdur. Kurum kültürünün anlamlı olması ancak iletişim ile mümkündür.

Kurum kültürü ile yöneticilerin öğretmenleri ve öğretmenlerin de kendi kendilerini denetleme olanağı sağlanmış olur. Her çalışana insan kaynaklarının sağladığı eğitimler ile yaşatılan uyum döneminde kazandırılan kurum kültürü anlayışı sayesinde, bu kültüre uygunluk denetlemesi yapılması çok da zor olmaz. Öğretmenlerin de kendilerini bu kültür normlarına göre kıyaslaması, hata yapma oranlarını en aza indirir. Yönetici açısından bakıldığında yapılan hataları sorgularken gösterecekleri kriterler de bellidir.

Kültüre giren her yeni öge mevcut kültürel yapıyla bütünleşirse, sosyalleşme süreci de bu yeni kültürel yapıya göre bir değişim gösterir (Çelik, 2002).

Sosyalleşmek eğitim örgütlerinde amaçlara ulaşmada izlenen karmaşık yolun, basite indirgenmesidir denebilir. Çünkü uzlaşmayı sağlayan bir sistemdir. Örgüt değerleri ile bireysel değerlerin uzlaştırılması ile amaçlara ulaşmada önemli yol kat edilmiş olur. Girdisi, işlenen değeri, işleyeni ve ürünü insan olan eğitim örgütlerinde sosyallik zorunluluk olarak da düşünülebilir.

2.8.2. Kurum kültürünün kuruma yeni katılanlar üzerindeki etkisi

Kurumlarda işe yeni alınan çalışanların, kuruma taze kan kattığı düşünülür. Ancak, bu taze kanın uyum sürecin de biraz sıkıntı yaşanması da olağandır. Tecrübeli ya da meslekte yeni olması fark etmez, kuruma yeni katılan öğretmenlerin, çalışanlarla ilişkilerinde ve kuruma adaptasyonunda herhangi bir kaynaştırma çalışması yapılamaz, ilişkiler doğal akışına bırakılırsa, hem yeni gelenin uyumu zorlaşır hem de önceden çalışmakta olanların yeni gelenlere alışması ve aralarına kabullenmesi daha uzun bir süre alır. Çünkü yeni bir kurumun kültürünü tanımak, o kadar da kolay değildir. Kültürü tanımanın ve adapte olmanın en zor yanlarından birisi, yöneticilerin ve çalışanların inanç ve değerlerini anlamaktır. Elbette yeni alınan çalışan insan kaynaklarının seçimiyle kurum kültürüne çok aykırı bir kişilik olmamasına rağmen, yine de kuruma uyum süreci yaşaması olağandır. Özellikle eğitim kurumlarında böyle bir sürecin uzamasına tahammül yoktur. Eğitim kurumlarında, yeni çalışanların kuruma katılmasıyla birlikte yeni dönem başlangıcı çalışmaları da başlayacağı ve hemen ardından eğitim öğretime başlanacağı için, uyum sürecinin en kısa sürede atlatılması ve normal çalışma hayatına dönülmesi gerekir.

Kurum yöneticilerinin yeni başlayanlardan beklentilerini açık ve net bir şekilde belirtmesinin ardından, hayata geçirmeleri için de yardım etmeleri gerekir. Öncelikle görev tanımları verilen bu çalışanların, kurum kültürü hakkında da bilgilendirilmeleri gerekir. İşte insan kaynaklarının devreye gireceği yer burasıdır. Kurumda insan kaynakları yönetimi birimi tarafından düzenlenecek toplantılar, gerekli eğitimler, kaynaşma gezileri

ya da bunun gibi toplantılar yöneticilerin ve çalışanlarının uyum sürecini olumlu sonuçlarla geçirmesi için en etkili yöntemdir.

İnsan kaynakları, uyum sürecinin başından itibaren işe yeni başlayan çalışanın yanında yer alır ve onu kurum hakkında motive eder. Kurumda kullanılan jargon, giyim tarzı, örgütsel işleyiş ile ilgili çalışanları bilgilendirir. İnsan kaynaklarının uyum sürecinde üstlendiği görevler, çalışana iş teklifinin yapılmasıyla başlar ve yönetim ile yeni çalışan arasındaki ilişkilerini bir program çerçevesinde koordine etmekle devam eder.

Kurum kültürü olmayan kurumlarda böyle bir uyum süreci yaşanması da söz konusu değildir. Çünkü çalışanların uymaları gereken bir değerler sistemi ya da inançlar, normlar, ilkeler ve sosyal bir olgu yoktur. Bu uyum süreci kendiliğinden çözülecek anlamına gelmez, aksine uyum süreci kurum kültürüne dayanılarak yapılamayacağı için bütün bir eğitim öğretim dönemi boyunca kişiler arası beklenmedik çatışmalar, dönem arasında işten ayrılmalar ya da çeşitli nedenlerle; iş koşulları, kişiler arası anlaşmazlıklar, yönetici çalışan arası çatışmalar yaşanması kaçınılmaz hale gelecektir.

Kurum kültürünün kuruma yeni katılanların, kendilerini kuruma ait hissetmelerini sağlaması ile, çalışmalarda kalite artacak, sonuca odaklanmada motivasyon da yüksek olacaktır. Kurum kültürünün bütünleştirici özelliği ile sağlanan bu yapı, insan kaynakları ile kurum kültürü oluşturulmuş okullarda nesillere aktarılacağından sistemli bir çalışma hayatı devam edip gidecektir.

2.8.3. Kurum kültürü ile kuruma bağlılık arasındaki ilişki

Kurumsal verimlilik ve etkinliğin temelinde, pozitif tutum ve davranışlar vardır. İş tatmini, motivasyon, dayanışma, yardımlaşma, kurumsal bağlılık veya sadakat pozitif davranışlardan bazılarıdır. İş tatmini, kurumsal bağlılık sağlar. Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumsal süreçlere uyum sağlamasını kolaylaştırır. Kurumsal bağlılık sayesinde çalışan işyerinin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyar, onun yararı için beklenenden daha yüksek seviyede çaba gösterir. İşyerinin kurallarını, değerlerini ve normlarını benimser ve bunların pekiştirilmesi için özel bir misyon duygusuyla hareket

eder. Kurumsal bağlılık çalışanın, kas ve akıl gücünün yanında, gönül gücüyle de işe katılmasını sağlar.

Kurumlarda kişiisel bütünlüğü korumak ve kişiliği geliştirilmek ve i huzura sahip olmak, kişinin “kendine saygı”sı ile mümkün olabilir. Kişinin özsaygısı yüksek olunca, kendi değerlerine olan inancı artar. Sahip olduğu özsaygının verdiği gle, pozitif tutum ve davranış göstermesi beklenir.

Kendine güven, hayata karşi yapıcı ve olumlu bir bakış açısını ve kendi gücüne inanmayı gerektirir. Kendine saygı ise, kendini, yeterliliklerini, sınırlarını bilmek ve kabul etmek, güçlü ve güçsüz yanlarıyla bir bütün olarak kendine değer vermektir. zsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmez, sağlıklı bir şekilde durum değerlendirmesi yapar, sonuçlardan ders çıkarır, durumu bir gelişme firsatı olarak değerlendirir ve geleceğe hazırlanır.

Kurumsal açıdan pozitif tutum ve davranış verimlilik ve etkinliğin sağlanmasıda önemli faktörlerden biridir. Bu kişi-rol uyumunu getirir. Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde, bunun olası yararlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 1994). Kuruma bağlılık kavramı çalışanın kuruma sadakati ile yakından ilgilidir. Sadakat yaratmak için ödün verilmeden uygulanması gereken bazı ilkeler var:

Söylemlerle eylemlerini tutarlı kıl, hayatı basitleştir, ödüllendirmeyi sadakat yaratan davranışlara dayandır, kazan - kazan ilişkileri kur, doğru seçimler yap, dinle ve açık konuş (www.polater.com.tr/bilgi_agaci).

Eylemler sözlerden çok daha güçlü mesaj içerir. Teknolojik gelişmeler insanların çok farklı kesimlerden insanlarla sratlı bir şekilde iletişim sağlamasını kolaylaştırıyor. Dolayısıyla, tutarsızlıklar hızla ortaya çıkıyor. Bu nedenle bağlılık için gerekli olan inanırılığı sağlamanın en etkili yolu dürüstlük ilkesine bağlı kalmaktır.

Bir eğitim örgütünde, kurumun başta hedefleri ne kadar basit olarak anlatılabilirse, onu uygulayanların anlaması ve dolayısıyla tutarlı olarak uygulaması da o kadar kolay olur.

Hedefi geliştirmek için gerekli analizler karmaşık olsa da, iletişimi sağlanacak anlatımların basitleştirilmesi ve netleştirilmesi bu nedenle yöneticilerin önemli görevleri arasındadır. Yine bir eğitim örgütünün, organizasyonel yapısı ne kadar ana süreçleriyle uyumlu olursa, organizasyonun karar hızı ve uygulamada başarısı o kadar artar.

Sadakat yaratan bir sistem kurabilmek için tüm değer zincirinin aynı ilkelere önem verenler tarafından oluşmasına dikkat etmek gerekir. İnsan kaynakları yönetiminin, eleman seçiminden, kariyer yönetimine kadar uzanan işlevlerinden yararlanılarak bu kuruma bağlılık olgusunun oluşturulması mümkündür. Kuruma bağlılık düzeylerinin yüksek olması demek, kurum kültürünün devam etmesi demektir.

2.8.4. Kurum kültürü ve kurum imajı arasındaki ilişki

Kurum kimliği, kurum felsefesini temel alarak, kurum dizaynı, iletişimi ve kurumun bir imaj oluşturmaya yönelik olarak gerçekleştirdiği faaliyetler ile birlikte kurum kültürü bir araç durumundadır ve kurumsal imaj sonucunu oluşturmaya çabalamaktadır (Okay, 2005).

Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi ise ideal imajı oluşturur (Okay, 2005).

Kurum kimliği kavramı bireysel kimlikten farklı olarak, ancak kolektif kimliğe benzer bir biçimde bir kuruluşun, işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder. Bu kimlik kuruluşta çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur (Okay, 2005).

Kurum imajının çalışanların örgütle bütünleşmesinin derecesini etkilediği bir gerçektir. Bu etkilenmede önemli olan çalışanların, kurumun taşıdığına inandığı imajı ile kurum dışındakilerin kurum hakkında ne düşündüğüne dair olan inançlarıdır. Kurum imajı, çalışanlarının kendileriyle ilgili tanımlardan memnun olmaları doğrultusunda kendilerine olan güvenin artıp artmamasına da etki eder. Kurum imajı bir anlamda kurum kültürünün devam edip etmemesini de etkiler. Kurumun imajının belirlenmesinde en önemli etken kurum kültürüdür. Çünkü imaj, kurum içinde kullanılan objeler, kılık kıyafet, davranış

biçimi, insanları selamlama, karşılama şekli gibi kurum kültürünü de ön plana çıkaran olgulardan meydana gelir.

Çalışanlar, kurumlarıyla bütünleşme derecelerine göre farklılaşırlar. Örgütleriyle güçlü bir şekilde bütünleşme gösteren çalışanların, örgütlerini tanımlamak için kullandıkları kavramlar aynı zamanda kendilerini tanımlar. Bütünleşmeyi sağlayan imaj olduğundan, imaj ile çalışanlar arasında ve çalışanlarla da kurum kültürü arasında oluşan bir zincirleme bir bağ olduğu düşünülebilir. Bu bağ ile örgütsel bir bütünlük sağlanır. Örgütsel bütünleşme, bireyin kendini tanımlarken kullandığı kavramlarla, örgütü tanımladığına inandığı kavramlar arasındaki benzerliğin bir derecesidir. Eğitim örgütlerinde, öğretmenler okulun amaçlarını ve imajını ne kadar benimser ise o kadar kurum kültürünü de o kadar benimser ve devam ettirir.

Başkaları üzerinde bırakılan ilk izlenim olarak tanımlanabilecek imaj, iletişimin kilit sayılabilecek unsurudur. İletişim ise bireyler arası davranışları belirleyen önemli bir davranış şeklidir. Bireylerin olumlu davranışları, hem kendilerine yakıştırdıkları hem de başkalarının örgüt üyeliğinin sonucu olarak bireylerin taşıdıklarına inandıkları tutumlardan etkilenir. Üyeler, dışarıdakilerin örgütü olumlu yönde değerlendirdiklerine inanırlarsa örgütle bütünleşmeleri kolaylaşır. Kuvvetli örgütsel bütünleşme beraberinde örgüt içi işbirliği veya örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışları getirebilir. Özellikle eğitim kurumları için bu durum çok önemlidir. Öğretmenler çalıştıkları okulun insanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmek ister. Ayrıca çalıştıkları okul hakkında iyi ve olumlu eleştiriler duymak onların kuruma ve kurum kültürüne bağlılıklarını artırır.

2.8.5. Kurum kültürü ve kurumsal iklim ilişkisi

Örgüt kültürünün oluşması, örgüt ikliminden anlaşılır. Örgüt iklimi; bir amaç için bir araya gelip örgütü oluşturan insanların (bireylerin) amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları tüm çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak, örgüt kültürünü ortaya çıkarıp tüm çalışma ve çabalarda uyumlu bir ortamın oluşturulmasıdır (Öztekin, 2005).

Kurum iklimi, kuruma kimliğini kazandıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Birçok kaynakta kurumsal kültür ile eşanlamlı olarak kullanılan kurumsal ikliminin özellikleri şöyle sıralanabilir: Bir kurumu diğerlerinden ayırır, geçici ve sık değişebilen bir yapıya sahiptir, kurum çalışanlarının davranışlarını etkiler.

Toplumların bir kültür mirasına sahip olmaları gibi, kurumların da sonraki çalışanlara devredilecek kuruma ait norm ve değerler bütünü vardır. Bu değerler bütünü anlamında kurum kültürü, kurum kimliğini de içine alır.

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formel örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Terzi, 2000)

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Başka bir deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (Aydın, 1986).

Eğitim örgütleri açısından kurum ikliminin özelliği çalışanların değer ve inançlarıyla kurum kültürü arasında doğru orantı olmasıdır. Okul içinde kültür ne kadar benimsenmiş ve çalışanlar kurum kültürüne ne kadar inanmışlarsa, kurum iklimi de o kadar olumlu ve ılımlıdır. Kurum iklimi, kişilerin birbiriyle iletişimde, üst ast ilişkilerinde, verimde, performansta ve dolayısıyla motivasyonda önemli rol oynar.

2.9. Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürünün Değişimi

Firmanın hem iç hem de dış nedenlerden ötürü kurumsal kültürünü değiştirmek durumunda kalmasını görmek çok önemlidir. Dış nedenlerde ötürü demekle sosyalleşme ya da

dayanışma düzeylerini rekabet ortamının koşulları farklılaştığında değiştirmekten bahsedilmektedir (Goffee ve Gareth, 2003).

Eğitim örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi bazen kültürün değişimi gerekir. Kültür değişimi daha çok üst düzey yöneticilerin değişimi durumunda ortaya çıkar. Ancak yöneticilerin değişimi ile örgüt çalışanlarının bu değişimi hemen kabul etmesi ve değişimi mümkün olmayabilir. Bu nedenle değişimin gerçekten gerekli olması ve bunun çalışanlar tarafından da kabul edilmiş olması gereklidir. Daha sonra bu değişim, belirli aşamalardan geçerek önceden planlanmış bir süreçte gerçekleştirilmelidir.

Çeşitli nedenlerden dolayı örgütsel kültürün değişmesi gerekebilir. Örgüte katılan elemanların sayısının artması, yöneticinin değişmesi, yeni bir dönemin başlaması örgüt kültürünün değişmesini gerekli kılabilir (Unutkan, 1995).

Eğer bir organizasyon için uygun olmayan bir kültürün yerleşik olduğu fark edilirse yönetim bunun değiştirilmesi için karar vermeli ve eyleme geçmelidir. Kurumsal kültür değişimini haklı kılacak beş ana neden bulunmaktadır (Barutçugil, 2004).

- Değişen dış dünyaya uyum sağlayamayan güçlü inanç ve değerlerin olması,
- Sektörün çok rekabetçi olması ve çok hızlı değişmesi,
- Organizasyonun zayıf ya da ortalama olan performansını geliştirememesi,
- Sektördeki en büyükler sıralamasına girilmek istenmesi,
- Küçük olmasına karşın organizasyonun çok hızlı bir büyüme trendi yakalamış olması.

Kurum kültürünün değişimini gerekli görülmesinin ardından değişim süreci başlar. Ancak bu süreçte önemli olan çalışanlara her hangi bir zorlama ve baskı yapılmaması gerekliliğidir. Ancak, çeşitli öğrenim süreçlerinden geçirilen, değişim için özendirilen ve bu değişimin kuruma ve çalışanlara kazandıracakları hakkında bilgilendirilen çalışanların kültür değişimine sıcak bakması mümkün olur.

Değişiklik; iş ortamı, toplumsal çevre, kişinin kendi öz biyolojik ve psikolojik yapısı ile onu bütünüyle saran bir oluşum niteliğindedir (Kaynak, 1994).

Eğitim örgütlerinde değişim bir örgüt için olduğu kadar kişiler için de zor bir süreçtir. Yeniden bir oluşum olarak görülebilir. Değişimin gerçekleşmesi sürecinde, başarılı olunabilmesi için, uygulanacak değişim programı öncelikle pratik olmalıdır. Zaman faktörü her zaman göz önünde bulundurulmalı ve çok kısa zamanda çok iyi sonuçlar beklenmemelidir. Değişim programına mutlaka öğretmenler ve diğer çalışanlar da dahil edilmelidir. Değişim sürecinin başlangıcı ve sonrası iyi analiz edilmeli ve değişimin süreci iyi gözlenmelidir. Gerekliğinde uzmanlardan yardım alınmalı, zor şartlarla bir tek yöneticinin bu şartlara çözüm getirmesi beklenmemelidir. Çalışanlara bu değişimin sonucunda nereye gelineceği, hangi şartların sağlanacağı ve nelerin iyileşeceği gibi konular açıklanmalıdır. Ancak değişimin faydalarına inanan bir çalışanın değiştirilmesi mümkündür. Aksi halde değişim gerçekleşemez. Gerçekleşmiş gibi görünen değişimler de zamanla çatışmalara yol açar.

BÖLÜM 3

3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON

3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2000).

İnsan davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Beşeri davranışlar ile ilgili kuramlar ortaya atılırken, bunların ağırlık noktasını insan gereksinimlerinin incelenmesi oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışa yönelten gereksinimleri bilmek gerekir.

Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene davranış güdüsü (motivasyon) denir (Yalçın, 2002).

Güdü (motivasyon), istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdü ve güdülenme kavramı psikolojinin keşfettiği en önemli kavramlardan biridir. İnsanların davranışlarının temelinde güdüler yatar (Cüceloğlu, 1997).

Psikoloji açısından bakıldığında hayatımızda çok önemli bir eyre sahip olan motivasyon, en önemli bulgulardan sayılmaktadır. Çünkü insanlar güdülerine karşılık alıp bununla beraber motive olduklarında başarılı olmaktadır.

3.2. Eğitim Örgütlerinde Motivasyon ve Önemi

Günümüz çalışma koşullarında artık her iş için kullanılan motivasyon kelimesinin bir çok tanımı vardır. İş yerinin çalışma alanı ne olursa olsun insan kaynakları yönetimi ile birlikte anılan ilk konulardan birisidir. Motivasyonun iş hayatındaki önemi kavrandıktan sonra, işverenlerin konuya bakışı farklılaşmış, bir işin sağlıklı yapılması için kurumsal başarının yakalanması ve devamının sağlanması için insan kaynakları yönetimi ile çalışanların motivasyonunun nasıl yükseltilebileceği konuları araştırılmaya başlanmıştır.

Motivasyon (güdüleme) iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000).

Motivasyon, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlamak için kurum içi iş organizasyonunun ve ilişkilerin düzenlenmesi olarak özetlenebilir. Bir işi yapma isteği ve bu isteğin derecesi olarak da görülebilecek olan motivasyon, çalışanların işlerini, hayal ettikleri hedeflerine ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlayarak artırılabilir. Motivasyonda temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır.

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye ağırlık vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım şudur; eğer kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörler anlaşılırsa ve kavranılırsa, bu faktörlere hitabetmek suretiyle kişi daha iyi motive edilebilir. Yani kişiler örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edilebilir (Koçel, 1993)

İnsan kaynakları yönetiminin görevleri arasında belki en önemlisi motivasyonu sağlamaktır. Ancak yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile organizasyonun neler kazanabileceğini somut olarak görmeleri gerekir. Çünkü inanmayan bir yöneticinin

uygulamaya geçişi mümkün olmaz. İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer görevi de öncelikle yönetimi bu konuda eğitim, örnek gösterme gibi çeşitli yöntemlerle ikna etmesidir. Çünkü motivasyonun sağlanması ve yüksek tutulması belirli maliyetleri de yanında getirir. Bunun gerekliliğine inandırılmış bir yönetici ancak insan kaynaklarına bu konuda yardımcı olur.

İnsan motivasyonu alanındaki en büyük kavramlardan biri şudur: giderilmiş gereksinimler motivasyon işlevi görmez. Motivasyonu sağlayan, sadece karşılanmamış gereksinimlerdir ve bir insanın fiziksel yaşamı sürdürme isteğinden sonraki en büyük gereksinimi psikolojik canlılıktır; yani anlaşılmak, onaylanmak, takdir edilmektir (Covey,2004).

Aslında motivasyon, insanın doğal ihtiyaçlarının karşılanması ile yükseltilebilecek kadar basit görülmektedir. Her insanın doğal yapısında ihtiyaçları karşılanmadığında mutsuz olma eylemi vardır. Bu doğal ve yaşamın içinden olay, insanların günlük yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da önemli bir rol oynamaktadır. İnsanların ihtiyaçları giderildiğinde ortaya çıkan mutluluk ve huzur duygusu, nasıl günlük yaşamlarında daha kaliteli bir hayat sürmelerini sağlamaktaysa, çalışma hayatlarında da daha kaliteli iş yapmalarını sağlar. İnsanları motive eden karşılanacak bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamaklardan ibarettir. Fiziksel ve duygusal ihtiyaçlar diye gruplandırabileceğimiz bu basamakların sırasıyla sağlanması ile kişiler mutlu olur ve yaşam kaliteleri artar. Dolayısıyla alışma hayatlarındaki başarımları da artar. Bir zincir halkasına benzer yapıda ilerleyen; ihtiyaçların karşılanması, kişinin mutlu olması, işinde başarılı olması, başarıdan dolayı kendine güvenmesi, yöneticilerinin çalışana güvenmesi ve güvenden kaynaklanan daha iyi işler yapma isteği adımları motivasyonu oluşturan basamaklar olarak düşünülebilir.

Okul yöneticisi, ğretmen ve ğrencilerinin özellikle sosyal gereksinmelerine karşı duyarlı olmalıdır. Bunları tanımayan ve karşılanması için çaba göstermeyen yöneticinin, bir okul ortamı içinde morali yükseltmesi ve sürdürmesi zordur (Homans, 1950, Aktaran: Bursalıoğlu, 2002).

Motivasyonun önemi, çalışanların güven duyguları açısından da önemlidir. Çalıştığı kuruma güvenen iş görenlerin, motivasyonları ile birlikte kuruma bağlılıklarının artması söz konusudur.

Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler bu işlerinin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansiyacaktır (Okay, 2005).

3.3. Başlıca Motivasyon Teorileri ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi

3.3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan birini Maslow yapmıştır. Maslow'a göre bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla harekete geçer. Maslow insanların bu ihtiyaçlarını önem sırasına dizerek ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmuştur. Maslow'un yaklaşımında iki temel varsayım mevcuttur. Birincisi, insan davranışlarının tamamının belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olması ikincisi ise bu ihtiyaçların belirli bir sıraya göre giderilmesine yönelik olmasıdır. Maslow'un insan ihtiyaçları konusunda yapmış olduğu hiyerarşik sıralama şu şekildedir:

3.3.1.1. Fizyolojik ihtiyaçlar

Bunlar, insanın yaşabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, uyku ve cinsellik gibi zorunlu ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara nazaran öncelik taşır. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin fizyolojik ihtiyaçları açısından bakılınca, aldığı ücretin bu birincil ihtiyaçları karşılayabilecek derecede yeterli olması düşünülebilir. Ayrıca, özel okullarda çalışma saatleri tam zamanlı olduğundan, öğle yemeği, gerektiğinde çay, kahve gibi ihtiyaçlarının giderilmesi de fiziksel ihtiyaçlar içine dâhil edilebilir.

3.3.1.2. Güvenlik ihtiyacı

Bu ihtiyaç kişinin kendini güvende hissetmesine yönelik ihtiyaçlardır. Can güvenliği, sağlık, sosyal güvenlik ihtiyaçlarıdır. Eğitim örgütlerinde öğretmenler açısından bakıldığında, okulda güvenliğin sağlanması birincil güvenlik ihtiyacı olmakla birlikte ardından sağlık hizmetlerinde güvenlik ihtiyacını getirir. Yani öğretmenler, sağlıkla ilgili yaşayacağı bir sorunda güvende olacağını hissetmek ister. Hasta olduğunda tedavi görebileceğini bilmek ve aynı zamanda yaşlılıkta da güvencede olabileceği bir sosyal güvenliğinin olduğunu bilmek ister. Bu şartların sağlanmaması durumunda kendini güvende hissetmeyen öğretmenin motivasyon sağlaması da çok güçtür.

Eğitim kurumları ile ilgili diğer bir güvenlik ihtiyacı da iş güvenliğidir. Belirsizliğin olduğu özel okullarda yıllık olan sözleşmelerin bitiş tarihinden bir süre önce bütün öğretmenler kaygılı bir dönem geçirirler. Bu kaygıları gelecek yıl için kendileriyle çalışılıp çalışılmayacağını belli olmayışıyla ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi birimi ve sağlıklı bir performans yönetimine dayanan değerlendirmenin olmadığı okullarda bu tür kaygılar sıkça görülür. Bu kaygıları taşıyan öğretmenin başarılı olması beklenemez.

3.3.1.3. Sosyal ihtiyaçlar

Bir guruba üye olma, kabul görme, saygı görme, dostluk ihtiyaçları olarak tanımlanır. Duygusal ihtiyaçlardır. İnsanların birbirinden beklentileri ile ilgilidir.

Eğitim örgütleri ve öğretmenler açısından bakıldığında ise, kurum kültürü karşımıza çıkar. Öğretmen, kendini o kurumun kültürüne ait hissetmek ister. Kendini okulda kabul edilmiş görmek, dostlarının olduğunu bilmek ister. Bunu sağlayacak olan başta insan kaynakları yönetimi birimidir. Eğitim örgütlerinde sene başı diye tabir edilen, öğretmen ve yöneticilerin gelecek öğretim yılına hazırlık çalışmalarını yürüttüğü dönemde, uyum sürecini yaşatan ve çeşitli faaliyetlerle okul içinde tüm çalışanların kaynaşmasını sağlamaya yönelik çalışmalar düzenleyen insan kaynakları yönetiminin olduğu okullarda, genellikle öğretmenlerin bu ihtiyaçları giderilmiş olur. Böylece oluşturulmuş kurum kültürü de tanıtılarak öğretmenlerin bu kültürü devam ettirmeleri sağlanır.

3.3.1.4. Saygı görme ve statü ihtiyacı

Tanınma, itibar kazanma, saygı görme, kendine güvenme ile ilgili ihtiyaçlar dizisidir. Kişi kendine güvenmediği sürece başarılı olması beklenemez. Bu durum, eğitim kurumları için de diğer kurumlardan farksızdır. Öğretmenler hem kurum içinde öğrencilerinden, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden hem de kurum dışından insanlar tarafından saygı görmek ister. Bunun anlamı da kurum kültürünün oluşturduğu kurum imajının da öğretmenin saygı ihtiyacını karşılamada etken olmasıdır.

Kurum kültürü oluşmuş okullar, eğitim örgütleri camiasında ve çevredeki insanlar tarafından belli bir saygınlık kazanmıştır. Bu saygınlık, kurum içinde öğretmenleri de olumlu etkilemektedir. Kurum kültürünün devamı açısından da önemli olan bu itibar, öğretmenin kurum içinde ve dışında saygı görmesinden dolayı kendine güvenini artıracaktır. Belirli bir statüyü elde etmiş insanın çalışması ve hem işine hem kendine duyduğu saygı da artacağından motivasyon da doğal olarak yüksek olacaktır.

3.3.1.5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Yaratıcılık, var olan potansiyeli geliştirme, daha iyi bir eleman olma, eğitimler alarak kariyer sahibi olma konularındaki ihtiyaçlardır. Bir eğitim kurumunda, öğretmenlerin yüksek lisans yapmaya özendirilmesi ya da yapmak isteyenlere fırsat tanınması, öğretmenlerin bu ihtiyacını karşılamaya yönelik olumlu bir adımdır. Öğretmen, kendini geliştirdiğinde hem mesleki açıdan hem de psikolojik açıdan kendini daha yeterli göreceğinden motivasyon artışı sağlanacaktır. Yöneticiler, yüksek lisans için ayrılan bu süreyi, kayıp iş gücü ve zaman olarak görmeyip, öğretmenin kendini geliştirmesiyle kurumu daha kazançlı duruma getireceğini düşünmelidir. Bu düşüncüyü yönetimde oluşturacak güç insan kaynakları yönetiminin elindedir. Yöneticileri inandırarak bu tür çalışmaları hazırlayacak olan insan kaynakları yönetimi, kurum çalışanlarının eğitim seviyelerini yükselterek kaliteyi de yükseltmiş olur. Ayrıca kurum içinde gelişiminin desteklenmesiyle, kariyer edinme, kurum içinde yükselme imkanlarının da olduğunu bilmesi, bir öğretmen için motive olmaya en net sebeplerden biridir.

3.2.2. Alderfer'in erg teorisi

Bu teoride, Maslow'un kuramına dayanarak yaptığı araştırmalarda Alderfer, ihtiyaçları üç başlık altında toplanmıştır.

ERG teorisi varolma (existence), ilişki (relatedness) ve büyüme (growth) olmak üzere üç ihtiyaç kategorisi tanımlar (Barutçugil, 2004).

- Varolma ihtiyaı ki bu ihtiyaçlar doğuştan gelen ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir. Yemek, içmek, giyinmek, barınmak, iş hayatı, başarı kazanma ihtiyaçları gibi ihtiyaçlardır.
- Sosyal ihtiyaçlar; kişilerin çalışma ortamında ve diğer tüm alanlarda insanlarla ilişki kurmasını kapsar. İnsanlarla iletişim kurmak, duygu ve düşünceleri paylaşmak ihtiyaı sosyal evre edinme ve bir gruba dahil olma ihtiyaıdır.
- Gelişme ihtiyaı ise, çalışanların kişisel becerilerini, potansiyel güçlerini artırma ihtiyaıdır. Gelişim ile kendine güven sağlama, bir statü elde etme, kariyer sahibi olma da bu ihtiyaçlara dahildir.

ERG teorisine göre ihtiyaçlar birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir, yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir. Bu, kişinin yeteneğine ve ihtiyaçlarına göre değişir. Üst düzey bir ihtiyaı karşılamakta yaşanan bir sorun, alt düzeydeki bir ihtiyaı karşılama isteğini de etkileyecektir (Barutçugil, 2004).

3.2.3. Herzberg'in çift faktör teorisi

Bu teori, bir çalışanın işteki davranışına katkıda bulunan tümüyle farklı iki boyut olduğuna inanmaktadır. Birinci boyuttaki iş tatminsizliğini ifade eden faktörlerin varlığı ya da yokluğunu anlatan hijyen faktörler, ikinci boyutta ise iş tatminini etkileyen üst düzey ihtiyaçların oluşturduğu motive edici faktörler bulunmaktadır (Barutçugil, 2004).

Maddi ve manevi faktörler olarak iki gruba ayırabileceğimiz bu teoride, yalnızca maddi ihtiyaçların karşılanması motivasyonu sağlamaya yeterli değildir. Ancak manevi faktörlerin, çalışanların motivasyonunu sağlama özelliği vardır.

Bu kuramın varsayımlarına göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü iş yerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu iş göreni kötümser yapıp, doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani iş gören sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşamamaktadır (Eren, 2001).

Hijyen faktörler, daha çok iş yerindeki somut durumlarla ilgilidir. maaş, diğer maddi ödüller, kurumun fiziksel koşulları bu grup içindedir. Bu ihtiyaçların karşılanmamış olması kişinin iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Bu durum işten ayrılma noktasına kadar gidebilir. Ancak bunların varlığı çalışanın tatminine, doyumuna yol açmamaktadır.

Diğer yandan takdir edilme özendirilme, başarı sağlama, uygun işte çalışma ve benzeri teşvik edici faktörlerin kurumda yeterince işlememesi ani bu ihtiyaçların karşılanmaması çalışanda doyumsuzluğa ve motivasyon düşmesine yol açacaktır. Ancak bu ihtiyaçların karşılanmış olması kişiyi motive edici, teşvik edici rol oynamaktadır (Fındıkçı, 2000).

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin maaş ve maaşı destekleyen yemek ve yol parası gibi diğer ücretlerinin yeterli olması onların iş tatmini yaşamasını sağlar. Ancak takdir edilmeyen öğretmenin mutlu olması ve motivasyonu yüksek olarak çalışmalarını yürütmesi beklenemez. Yöneticilerin, öğretmenin sınıf içinde yakaladığı yüksek performansın farkında olması gerekir. Başarılı sınıfların öğretmenlerinin takdir edilmesi, özel günlerde, kutlamalarda ya da toplantılarda grup içinde onurlandırılan öğretmen, bu takdire yeniden layık olabileme çabası içinde yüksek motivasyon içinde çalışmalarını sürdürecektir. Özellikle öğretmenlik duygusal bir meslek grubunda olduğundan, öğretmenlerin bu tür

manevi destek şeklindeki motive edici etkenlere çok ihtiyacı vardır. Bunu fark eden ve yerinde ve zamanında ödüllendirmeleri yapan yönetici kazançlı çıkacaktır.

3.2.4. Mc Clelland'ın başarı güdüsü teorisi

Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2001).

Bu teoride, kişinin hedeflerini belirlemesine ve o hedeflere erişmesine yardımcı olma durumu vardır. Çalışanların istekleri ve ulaşmak istedikleri hedefleri, esas motive edici kuvveti oluşturur.

3.2.4.1. Başarı ihtiyacı

Mc Clelland, bu iç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2001).

Başarı ihtiyacında insanlar başarıya ulaşmak için yoğun bir çaba harcarlar. Ama aynı zamanda da başarısız olma korkusunu da yoğun olarak yaşarlar. Kendilerini göstermek için bütün zorluklara katlanmayı göze alırlar. Korkularını yendikleri sürece de başarılı olma şansları daha yüksektir. Bu insanların başarılı olma istekleri yöneticilerinin gözünde yücelmek değil, kendilerini tatmin etmektir.

Eğitim örgütlerinde, okul müdürünün gözüne girmek, ondan övgü almak için değil kendi kişisel başarısını kendisine kanıtlamak için yoğun çaba gösteren hırslı bir öğretmen bu kategoriye girer. Fen Bilgisi alanında görev yapan öğretmenin çeşitli projelerle okullar arası ya da ülke çapınca düzenlenen yarışmalara katılması buna örnek gösterilebilir. Projelerin başarıya ulaşması için elinden gelen bütün çabayı gösteren öğretmenin, çalışma saatleri dışında zamanını bu çalışmaya ayırarak, öğrencileri ile özel olarak ilgilenerek onlara ekstra eğitimler verir. Bu işin sonunda kazanacağı başarı ile doyuma ulaşır.

3.2.4.2. Bağlılık ihtiyacı

Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlarda çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmek ve ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk kurmaktan kaçınırlar. Ancak az veya çok her insanın sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 2001).

Bağlanma ihtiyacındaki kişiler arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Çalışma arkadaşları ile işbirliği yapmak, gün içinde onlarla iletişim halinde olmak onlar için motivasyonu sağlayan etkenlerin başındadır. Eğitim örgütlerinde, öğretmenler derse girme durumundan dolayı her an çalışma arkadaşları ile birlikte olamayabilir. Ancak ders aralarında ya da diğer boş zamanlarında iletişim kurabileceği kişilerle çalışmak onları daha mutlu eder. Öğrencilerle ilgili yaşanan iyi ya da kötü olayların paylaşılması, ders anlatımı ile ilgili teknik ve yöntemlerin paylaşılması gibi sosyal etkileşimlerin olması ve arkadaşlık ilişkilerinin olumlu olması motivasyonun yanında aynı zamanda bu kişilerin kuruma bağlılıklarını da artırır.

3.2.4.3.Güçlülük ihtiyacı

Güçlü olma ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Eren, 2001).

Diğer çalışanlarla çatışma içine girmek pahasına güçlerini ispatlama eğiliminde olan kişilerdir. Bu ihtiyacın yüksek olduğu kişiler, her türlü riski almaktan çekinmezler. Kurum için kötü sonuçlara ulaşacak çatışmalar da yaşanabilir. Ancak her ne pahasına olursa olsun bu ihtiyaçlarını gidermek onlar açısından çok önemlidir.

3.3. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen Motivasyonu

Diğer kurumlar için motivasyonun önemi, eğitim örgütleri için de aynı ölçüdedir. Eğitim örgütlerinde planlar öğretim yılı başında hazırlanırken, öğretmenlerin görev dağılımları da yapılarak hazırlıklar tamamlanır. Bu hazırlıklar yapılırken, öğretmenlerin de beklentileri dikkate alınarak, bu beklentilerini gerçekleştirme fırsatları da planlanmalıdır. Bu beklentiler arasında eğitim-öğretim tekniklerini uygulamaları için gereksinimleri olmasının yanı sıra, güvenlik, işleyişte mükemmellik, önemsendiğini hissetmek, sorumluluk ve yetki almak, kariyer edinmek ve kabul görmek gibi motivasyon artırıcı kişisel beklentileri de olması mümkündür.

Öğretmenlerin mesleki açıdan istedikleri seviyeye ulaşabilmesi için arzuladıkları çalışma şartlarının sağlanması gerekir. Bunlar; sınıf içi disiplini sağlayacak ölçüde sorumluluk ve yetki almak, ders araç gereçlerinin yeterli ve dersi destekleyici ölçüde olması gibi eğitim öğretim kalitesini artırıcı koşullardır. Sınıfta kullanacağı eğitime destek araçların sağlanmasında sıkıntı yaşayan bir öğretmenin, derste başarısının yüzde yüz olması beklenemeyeceği gibi, kişisel ihtiyaçları karşılanmadığında da beklenemez. Bu sebeptir ki öğretmen motivasyonunu sağlamak için de diğer kurumlarda olduğu gibi fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması söz konusudur.

Eğitim örgütlerinde, kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, planlar yapılırken, hedefler belirlenirken ve bazı kararlar alınırken yalnızca yönetimin değil öğretmenlerin de katılımlarını sağlamakla atılabilir. Verilen işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili gerekli çalışma koşulları gibi işyeri kuralları konusunda öğretmenlerin fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, işlerin uygulaması ve denetlemesi de kolaylaşır. Motivasyonu yüksek olan öğretmenin çalışmalarında pek fazla dışardan denetlemeye ihtiyacı olmayacaktır.

3.3.1. Motivasyonun önemi

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir (Eren, 2001).

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin motivasyonunu sağlanamaması durumunda sürekli verimlilik düşüşüyle karşı karşıya kalma sorununu ortaya çıkaracağı gibi aynı zamanda kurum kültürünü de yok olmakla tehdit eder.

Birçok yöneticinin ortak şikâyeti öğretmenlerin yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamamaktır. Yani o insanın gerektiği gibi çalışmadığından, kapasitesini tam anlamıyla kullanmadığından şikâyet eder. Öğretmenin içinde heves ve istek yoktur. Sanki başarılı olma arzularını yitirmişlerdir ve vazgeçmişlerdir. İşte bu sorun motivasyon eksikliğidir. Motivasyonun olmamasından doğan isteksizliktir.

Motivasyon problemi yaşayan öğretmenlerin yöneticileri bu problemde dolayı kendilerini de sorumlu tutarak çözüm aramalıdır. Bir çalışanın örgütte kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek

için görevler ve sorumluluklar üstlenmesine istediklerini elde etmek için çalışmalar yapılmasına izin verilmediği yani hem fizyolojik hem de psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumda motivasyonun sağlanamayacağı dolayısıyla performansının düşeceği göz ardı edilmemelidir.

Öğretmenler, bir işe başlarken bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle bazı fikirler üretirler, yönetime sunarlar. Kurum için faydalı olabilecek bir fikir olup olmadığı değerlendirmeye alınıp öğretmenin kendini değerli hissetmesinin sağlanmasıyla motivasyonun arttığı görülecektir. Yani beklentilerinin karşılanmasıyla motivasyonu yükselir. Bu da kurum kültürünün devamını sağlar.

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren bir çok yarar sağlar (Öztürk ve Dündar, 2003).

Açıklamalardan, motivasyonun bir kurum için ne denli önemli olduğu, özellikle eğitim örgütlerinde sınıf içi başarı sağlaması açısından bir öğretmenin motivasyonun yüksek olması gerekliliği görülmektedir. Orta kademe yöneticileri olarak görülen okul müdürleri açısından bakıldığında, öğretmenin motivasyonunu en yüksek noktada tutmaya çalışan ve bunu başaran özel okullarda üst yönetim olarak nitelendirilen kurucuların desteğini sağlamada da rahatlık yaşarlar.

3.3.2.Motivasyonun gerekliliği

Motivasyon kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte önemi ve ardından da gerekliliği kavranmış, artık bilinçli yöneticilerin çalışanlarında motivasyon oluşturma çabaları başlamıştır. Motivasyonun çalışanları, işe ve kuruma bağlılıklarını artırıcı, yeni fikirler

üretmeye özendirici ve böylelikle verimliliği artırıcı etkileri olduğu anlaşılmış ve gerekliliği kavranmıştır.

Çalışan insan mutlaka bir örgüt içinde faaliyette bulunacaktır. Her insan gerek meslek örgütünde yani iş yaşamında gerekse iş dünyasındaki yaşamında kendini bir örgüte, bir gruba ait olma ihtiyacını duyacaktır. Bulunduğu örgüte kendini kabul ettirme ihtiyacında olacaktır. Bu psikolojik ihtiyacını gerçekleştirdikten sonra da örgüt ve grup içinde önce sevme sonra da sevilme ihtiyacı oluşacaktır (Öztekin, 2005).

Çalışanların kurum içinde kendilerine bir yer edinmeleri ve bu yerde olduklarını da diğer kişilere kabul ettirmeleri ihtiyacı vardır. Eğitim örgütleri açısından, öğretmenlerin de bu tür ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları, iletişime dayalı bir çalışma alanı olduğundan diğer çalışma gruplarına nazaran daha baskındır.

Motivasyonun gerekliliği, çalışanın motivasyonu artırıldığı takdirde, örgütün amacına daha emin adımlarla ulaşacağı görüldüğünde daha net ortaya çıkmaktadır. İşinden, çalıştığı kurumdan memnun olan, bireysel amaçlarını gerçekleştirmede örgüt tarafından destekleneceğini bilen, kurum içinde saygı gördüğüne inanan ve hak ettiği ölçüde kazancı olduğunu bilen öğretmenin, kurum içinde etkinliği de artar. Dolayısıyla motive olmuş bir öğretmenin kurum kültürüne bağlılığı ve kuruma bağlılığının da artacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Motivasyon, çalışanların motivasyonunun sistemli olması, dolayısıyla performans düzeyinin yüksek olması açısından gereklidir. Bir kurumda sistemli bir insan kaynakları yönetimi ile oluşturulan motivasyon, çalışanların kuruma ve kurum kültürüne bağlılığı açısından gerekli olduğu kadar verimliliğin artırılması açısından da gereklidir. eğitim örgütlerinde de diğer kurumlarda olduğu gibi karlılık söz konusudur. Öğrencilerin başarıları sonucunda elde edilen saygınlık ile kazanç daha da artırılarak, kurumların hedeflerine ulaşmaları da sağlanır. Öğretmen motivasyonu yüksek olan kurumlarda çalışan devir oranı da düşük olur. Eğitim kurumlarında veliye okulu cazip kılan şartlardan birisi ve belki de en önemlisi öğretmendir. Öğretmen için çocuğunun okulunu değiştiren veli sayısı azımsanmayacak kadar çok olan ülkemiz özel okulluk sisteminde, kurumlarda sık

öğretmen değişimi bu saygınlığa gölge düşürebilir. Bu konuda da motivasyonun gerekliliği karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca motivasyonun sağlandığı okullarda öğretmen devamsızlığı da düşük oranda olacaktır. Hizmet kalitesi yüksek olan bir öğretmen kitlesine sahip olmak için de gerekli olan motivasyon aynı zamanda kurum kültürünün ve kurumun iş hayatına devamlılığını sağlamada da etkindir.

3.3.3. Motivasyonun başarıya etkisi

Yüksek verim, esnek uygulamalar, azalan devamsızlık, artan kalite, daha iyi bir müşteri hizmetleri servisi. İşte iyi motive olmuş bir işgücünün getirecekleri. Personelin karar alma sürecine katılması, karşılıklı güvenin geliştirilmesi ve ortak bir görüşün oluşturulması, motivasyonu oluşturan en önemli faktörler içinde yer almaktadır (Tjosvold, 1995).

Güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılamaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletle ve sürekli bir disiplin sistemi. Bu araçların dengeli ve olumlu bir biçimde kullanılması motivasyon artışını sağlayacaktır (Okay, 2005).

Motivasyonun sağlanması için, çalışanın ihtiyaçlarının giderilmesi en önemli unsurdur. Bu ihtiyaçlar karşılanırken, kişilerin istekleri aynı zamanda kurumun kazançlı çıkacağı doğrultuda, adaletli bir ortam yaratılarak çalışmalar yapılmalıdır. Motivasyonu yüksek bir çalışanın kaliteli iş yapması ve hata oranının düşük olması beklenir. Kendini güvende hisseden çalışanın iş başarısı da artacağından iş tatmini de yüksek olacaktır. Birbiriyle bağlantılı olan iş tatmini ve motivasyon konuları başarının da anahtarı rolündedir.

Motivasyonun başarılar üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. En önemli kanıtlarından birisi, motivasyonu yüksek olan öğretmenin öğrenciler üzerinde bıraktığı etki ile onlarda inanç sağlamasıdır. Sınıf içinde motive olmuş bir öğretmen öğrencilerini de başarıya inandırmada çok zorlanmaz. Öğretmenin inancını gören öğrencinin, hedefe ulaşmak için kendine olan güveni de artacaktır.

Motive olmuş bir öğretmen, dersi anlatabilmek ve öğrencinin kavrayabilmesini sağlamak için çeşitli materyaller kullanmaktan çekinmez. Dersini çekici hale getirmek için eğitim teknolojilerinden faydalanan öğretmenlerin, motivasyon düzeyi daha yüksektir. Çünkü başarıya ulaşmak için gösterdiği çabaların gerekliliğine inanmıştır.

3.3.4. Motivasyonu etkileyen faktörler

Motivasyon sağlanması olduğu kadar sürdürülmesi de önemli olan bir olgudur. Kurumlarda motivasyonun sağlanmasını ya da sürdürülmesini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler, kişilerin olumlu ya da olumsuz etkilenmesine sebep olur. Faktörlerden bazıları yönetim tabanlı olurken bazıları da kişiler arasında yatay ilişkilerden kaynaklanmaktadır.

3.3.4.1. Yönetim tarzı

Yönetim biçimi, yönetmenin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile iş görenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür. Yönetim biçimi kişiseldir, bir başka deyişle yönetmene özgüdür, yönetmenden yönetmene değişir. Yönetim biçimi yönetmene özgü yönetsel davranıştır.

Yönetmenin yönetim biçimi önemli bir etken olarak örgütün iş görenlerden ve ortamdaki gelen öteki etkenleriyle birleşerek örgütün yönetim biçimini oluşturur. Yönetim biçimi örgütün yönetiminin genel niteliğini gösteren bir kavramdır. Dolayısıyla yönetim biçimi örgüte özgü bir kavramdır (Başaran, 1992).

Kurumdaki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar. Bu yönetim tarzları da kurum kültürünü belirleyen faktörlerden biridir. Yönetim tarzları, kurum kültürünü etkilediği kadar tüm diğer faktörlerin de yaptığı üzere kurum kimliğini de etkilemektedir (Okay, 2005).

Her örgütün kendine has yönetim biçimi mevcuttur. Bu özel biçim örgüt içindeki davranışları ve ortamı belirler. Hatta kurum kültürünün oluşmasında da yönetim biçiminin etkisi vardır.

Yönetim kavramlarından bahsedince artık yönetici ve lider olarak iki kavram çıkıyor ortaya. Bir yöneticinin lider de olması gerekliliği de aynı zamanda başarı için şart koşuluyor. Bunun anlamı yöneticinin iyi bir yönetim sergileyebilmesi için liderlik özellikleri sergilemesi gerekliliğidir.

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir.

Lider bir yönetici, herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli, alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir. Örgütün işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir. Bu bilinç ve anlayışla, iş görenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilir(Aydın, 1998).

Yönetim tarzları bir kurum içinde motivasyonu etkileyen en önemli etkidir. Yönetim ile uyum içinde çalışanların olduğu kurumlarda huzurlu çalışma ortamları vardır. Bu ortamda motivasyonu sağlamak ve sürekli tutmak mümkün olur.

Yöneticisi tarafından desteklenen öğretmen, değişimlere ve gelişimlere açık olacağı gibi yeni bir uygulama yapma konusunda da daha cesur davranacaktır. Yeni bir eğitim yöntemi uygulamada, bir proje çalışmasına katılmada, yöneticisi tarafından destek göreceğini bilen öğretmen, katılımında gönüllü olacaktır. Çalışmalarını motive olmuş şekilde yürüteceğinden başarılı olma şansı da yüksek olacaktır. Gerek maddi gerek manevi yönden destek gören öğretmenin kendine güveni de artacaktır.

Otoriter bir yönetim tarzının hakim olduğu okullarda, genellikle korku ön plandadır. İşini kaybetme korkusu, cezalandırılma, utandırılma korkusu yaşayan öğretmenler, daha çok çalışarak daha az ürün ortaya çıkarırlar. Bunun anlamı, bu tür okullarda, bir işi yönetimin istediği şekilde yerine getirebilmek için yüksek çaba gösteren, yoğun çalışma temposuna giren ancak yeni bir şeyler üretmeye ne zaman ne de cesaret bulamayan öğretmen kadrosu vardır.

Bu tür okullarda geçerli olan, katı kuralların bulunduğu, uyulmadığı takdirde uygulanacak cezaların belirtildiği ve sık sık vurgulandığı toplantıların yapıldığı bir okul yönetim şeklidir. Yapılacak işler emir verme yoluna gidilerek bildirilir, gücün tek sahibinin okul yönetimi olduğu her fırsatta belirtilir. Bu şekilde motivasyonun sağlanması mümkün olmadığı gibi insanlar hata yapmaktan korktukları için aksine mutsuz bir çalışma ortamı yaratılmış olur. Kurum kültürünün zoraki kabul edildiği ya da kabul edilmiş gibi gösterildiği bir ortam meydana gelir.

Koruyucu yönetim tarzının olduğu okullarda ise, yönetici çalışanlarını genellikle parasal açıdan mutlu etmeye çalışır. Ayrıca çalışanları denetlemektense onlara yol gösterip, yönlendirmeyi tercih eder. Ancak, örgütün amaçlarına ulaşmasında planları yapıp kaynakları sağladıktan sonra, kazanılanlarla yetinir. Yani daha fazlasını isteyip çalışanlarını kendilerini geliştirmeye yöneltmeyi tercih etmez. Yenilenmek ve değişime açık olmak gibi davranışları da yoktur.

Görüldüğü gibi yönetim tarzı ile motivasyon arasında yakın ilişki vardır. Yöneticinin çalışanına davranış şekilleri, kurum içindeki ortamı yaratıyor. Bu ortam da çalışanların çalışma şartlarını belirlerken, davranışlarını ve kişiliklerini de etkiliyor. Dolayısıyla motivasyon düzeyinde de önemli rol oynuyor.

3.3.4.2. Kişiler arası ilişkiler

İnsan ilişkileri, bir sistem olan insanın çıktısıdır. Başka bir deyişle insan ilişkileri insanın bir ürünüdür. İnsan bir sistem olarak mal, hizmet ve düşünce üretir. Bu üç tür ürünü üretirken insan başkalarıyla ilişki kurar. İlişkinin niteliği insanın çıktısı olan malın,

hizmetin ve düşüncenin sunuluş biçimini ve başkalarının bunların benimsenmesini etkiler (Başaran, 1992).

Genel bir tanımıyla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime kişilerarası iletişim denir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen, 2003).

İletişim, kişiler arası ilişkileri de düzenleyen bir araçtır. Kurum içindeki iletişim şekli çalışanların davranışlarını da belirler. Kişiler arası ilişkilerin iyi olması bazı değişkenlerle bağlıdır. Bu değişkenlerden birisi sosyal becerilerdir. Sosyal beceriler tüm insanlar için önemli olmasına rağmen bazı meslek mensupları için daha da önemli görülmektedir. Bu mesleklerden birisi de öğretmenliktir. Bir öğretmenin sosyal yönünün kuvvetli olması şarttır. Çünkü mesleği gereği yönetimle, öğrencileriyle ve veliler ile sürekli iletişim içindedir.

İster yukarıdan aşağıya doğru olsun ister yatay olsun iletişim eğitim örgütleri için her basamakta önemlidir. Öğretmenlerin diğer öğretmenlerle ya da yöneticilerle iletişim şekli kurum içinde davranışların da belirleyicisidir. İletişim kurarak kişiler hakkında ilk izlenimler edinilir. Zamanla oluşan bağlar sonucu kişiler arası yakınlaşmalar sonucu iletişimin boyutları değişir. Ancak sonuçta görülür ki kişiler arası ilişkilerin en önemli unsuru iletişimdir.

Yeni kişilerle karşılaşan bireylerde izlenimler oluşur. Bu izlenimlerin çoğu sözlü, sözsüz davranışlardan ve giyiniş tarzlarından kaynaklanır. Bu davranış ve görünümlere dayanarak bu bireylere özellikler yüklenir (Cüceloğlu, 1997).

İletişimin güçlü ve olumlu olduğu kurumlarda motivasyon da yüksektir. Çünkü kişiler aralarındaki sorunları çözebilmek için iletişim kurar ve çatışmaların sebep ve sonuçlarına ulaşırlar. Konuşulmayan, saklanan sorunlar bir gün mutlaka yeniden gün yüzüne çıkarak insanlar arasında çatışmalara yol açarlar. Ancak iletişimin sağlandığı kurumlarda konuşularak halledilen meseleler artık bir tecrübe olarak hayata yerleşir. Sorunların sıkıntılarını taşımak zorunda kalan çalışanların, kendilerini motive edip, işlerine vermeleri

de mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla iletişimin olmadığı kurumlarda motivasyon da düşük olacaktır.

3.3.4.3. Ödül ve cezalar

Çalışanın aldığı içsel ve dışsal ödüllerle sağladığı motivasyon onun iş verimliliğini yani yüksek performansı yansıtan davranışlarını artırmasına yol açacaktır. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri de çalışan motivasyonunu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır (Barutçugil, 2004)

Ödül ve cezalandırma her iş kolunda olduğu gibi eğitim alanında da mevcuttur. Sonuçta eğitim örgütü de olsa bir amir çalışan ilişkisi söz konusudur. Ancak ödül ve cezalar yerinde ve zamanında kullanılmadığında büyük sorunlara yol açabilecek unsurlardır. Bu sebeple yönetimin en adil davranması gereken konulardan birisidir.

Başarılı bir iş yaptığında en azından övgü alan bir öğretmenin motivasyonu her zaman için yüksek olur. Elbette insanların ödüllendirilme anlayışları farklıdır. Ancak her insan övgü almaktan memnun olur. Kermes, bayram, kutlama gibi özel bir gün için yapılan hazırlık, verilen bir işin başarıyla sonuçlandırılması ardından bir öğretmene yapılacak övgünün, o öğretmen için taşıdığı önem büyüktür.

Ödüller başarısı bir performans sergileyen bir çalışana teşekkür mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektir. Ancak bir ödül programının başarılı olabilmesi için öncelikle, organizasyonun yapısının ve kültürünün dikkatle incelenmesi gerekir. Daha sonra, yönetimden ve çalışanlardan bu programdan beklentilerinin neler olduğunu öğrenmek ve ödül programının hedeflerini belirlemek gerekir. Ayrıca bu programa kimlerin katılabileceği net bir şekilde tanımlanmalı ve karar vericinin kim olacağı saptanmalıdır (Barutçugil, 2004).

Ödüllendirmede adil davranılması, kurum çalışanlarının yönetime ve dolayısıyla kuruma olan güvenlerini artırır. Güven olan bir ortamda motivasyonu sağlamak da daha başarılı

olur. yaptığı başarılı işten sonra beklentisi olan bir öğretmenin dikkate alınmaması bir süre sonra bıkkınlık yaratır. Bir de kendisiyle aynı pozisyonda bir başka çalışanın, yaptığı herhangi bir işten sonra ödüllendirilmesi, hem ilişkileri bozar hem de çalışanın kuruma güvenini sarsar.

Ödüllendirmenin her zaman maddi olması gerekmez. Ancak ödüllendirmenin başarılı olabilmesi için diğer çalışanlar tarafından görülmesi ve bilinmesi gerekir. Böylece özendirme de sağlanmış olur. Çalışanlar arasında bir rekabet oluşturma açısından da ödüllendirme başarılı bir yöntemdir.

3.4. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirmesi ve Motivasyon İlişkisi

Performans değerlendirme, çalışan açısından büyük önem taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan kişi düşüp performanslı ve işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteğini yitirecektir. Ayrıca yapılan değerlendirme sonucu eksiklerini görme fırsatı bulan bir çalışan bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Performans değerlendirme bu nedenle, çalışanın işe yönltilmesini, özendirilmesini ve organizasyona duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir araç olarak da görülmelidir (Barutçugil, 2004).

Kurumlarda, çalışanların kendilerini sınanıyor olarak hissetmesi onlarda gerginlik yaratsa da aynı zamanda neler yapabildiklerini görmeleri ve kurum için değerlerini anlamaları açısından da önemlidir. Ancak bu sınamada ya da değerlendirmede sonuçlar kadar önemli olan konu adil davranılması ve bunun tüm çalışanlar tarafından hissedilmesidir. Kendisi kadar emek vermeyen, kurumu sahiplenmeyen birisi ile aynı kefeye konmak hiçbir çalışanı mutlu etmez. Aksine çalışma arzusunu yitirmesine, moralinin ve motivasyonunun bozulmasına sebep olur.

Performans değerlendirmesindeki amaç, çalışana işinde ne derece başarılı olduğunu tespit ederek bunu kendisine bildirmek, başarılarını sürdürmesinde ve kendini geliştirmesinde ona yardımcı olmaktır. Bu amaca dayanarak değerlendirmeleri doğru kriterlere göre

yapmak gerekir. Yoksa, çalışanın motivasyonunu yükseltmek amaçlı düşünülen bir çalışma tam aksine motivasyon düşürücü etki gösterebilir. Hatta çalışanların kuruma olan güvenlerini yitirmelerine ve yeni bir iş arayışı içine girerek kendilerini değerli hissedecekleri bir kuruma geçme çabasına sebep olacaktır.

Performans değerlendirmeden, kurum için olumlu sonuçlar çıkarmak için, sonuçlarla ilgili hareket etme aşamasında gerekli olan yerlerde ödüllendirmeler ihmal edilmemelidir. Performansı yüksek olan çalışan, bu başarısını devam ettirmesi için desteklenmeli gerekli görüldüğü noktalarda eğitimlerle takviye edilmelidir. Bu şekilde performans değerlendirmenin motivasyonu olumlu etkileyici özelliğinden yararlanılmış olur.

3.5. Eğitim Örgütlerinde Ekip Çalışması ve Motivasyon İlişkisi

Takım, özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirine bağlı çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Takım, bir amaçlar dizisi ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar, değerler ve kurumsal kültür ile ilintili biçimlenen küçük bir insan grubudur. Dolayısıyla takım, işletmenin stratejik amaçlarını yerine getirmek amacıyla kendini ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet grubudur.

Eğitim kurumlarında takım çalışmasını gerektiren sebepler; verim artışının sağlanması, çalışanların morallerinin yükselmesi, kalitenin yükseltilmesi oluşturulması, etkili fikirler üretme ve yüksek performans elde etme, iş tatmininin artması ve motivasyon artışını sağlamaktır. Daha net bir amaç saptanacak olursa, buna örnek olarak, ilköğretim okullarında orta dereceli okullara geçme sınavında öğrencilerin başarılı olmasını sağlamak amacıyla bir grup öğretmenin bu çalışmalarını yürütmek üzere bir öğretim yılı boyunca ekip oluşturması verilebilir.

Bu ekipleri oluştururken, okul yönetiminin insan kaynakları yönetimi biriminden faydalanması gerekir. Bunun sebebi, ekip kurmak için uyumlu kişilerin ve ekip oluşturmaya yatkın kişilerin seçiminde insan kaynakları yönetimi biriminin bilgi ve söz sahibi olmasıdır. Sorumlulukları paylaşmak, ekip içinde güven duygusunu oluşturmak,

daha ilk başlarda yani işe alımlarda adayların değerlendirilmesiyle yakından ilişkili olduğundan insan kaynakları yönetimi birimi motivasyonu artırmak için kurulmuş bir birim olarak da görülebilir.

Bir grubu oluşturmak için, grup yeliğine aday kişilerin mesleki becerilerinin yanı sıra ekip olarak çalışma becerileri de dikkate alınmalıdır. Çalışanlar hakkında kişilik bilgilerinin de edinilmesi bu noktada önemlidir. Grubun birlikte çalışmaya uyumlu olup olmadığı konusunda bir deneme süreci geliştirilmesi ve bu süreçte onlara destek verilmesi de insan kaynakları yönetiminin alanına girmektedir. Grup oluşturulduktan sonra hedef belirlenerek o hedefe gidecek yolları planlamak grubun işidir. Ancak grup içinde çıkması olası sorunları öncede tespit etmek ya da çatışmalar çıktığında müdahale gerektirdiği durumda devreye girmek yine insan kaynakları yönetiminin görevidir. İnsan kaynakları yönetimi biriminin bu gibi durumlarda, bir çeşit danışmanlık görevi de üstlenmesi gerekmektedir. Daha sonra da ekibin çalışmalarının kontrol edilmesi ve çalışmaların denetlenmesi de insan kaynakları yönetimi biriminin yapması gerekenler arasına girer.

Eğitim kurumlarında ekip çalışmasının oluşturulmasının motivasyon ile ilişkisi açısından bakıldığında, grup içinde uyum ve birlik halinde çalışan öğretmenlerin, hedefe ulaşmada motivasyonlarının yüksek olduğu görülecektir. Aynı fikri ve aynı amacı paylaşan kişilerin kurum içinde aynı kültürü de benimsemiş olmalarından doğan beraberlik duygusu ile kuruma bağlılıkları da artacağından, çalışmalarında daha istekle davranışlar sergileyecekleri görülecektir.

3.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi

Sizi ve personelinizi neyin motive ettiğini anlayarak, hedeflerinizi gerçekleştirme yolunda enerji ve motivasyonunuzu nasıl artırabileceğinizin farkına varmalısınız (Adair, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi tarafından, öğretmenlerin yeni ğretim yılına daha enerjik, yüksek bir motivasyonla, ekip olma bilinciyle başlamaları için kaliteli iletişim becerisi kazandırma, ekip bilinci oluşturma ve kurum içi etkileşimi ve motivasyonu artırma amacıyla çalışmalar programlanması gerekir.

Okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek, severek yapması, bir yöneticinin her sabah keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işine başlaması bir aktörün aldığı rolü benimseyerek, rolün tüm gereklerini yerine getirerek ve sanki o kişiymiş gibi sahnede oynaması, bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması durumunun tamamı kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Dikkat edileceği gibi sayılan davranışların tamamında bireyin yaptığı işe yönelik arzu ve istek yer almaktadır. Yöneticinin temel görevi çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır (Fındıkçı, 2000).

İnsan kaynaklarının asıl görevlerinden biri çalışanların ihtiyaçlarını gidermek olduğu düşünüldüğünde, motivasyonu sağlamanın da amacı olduğu sonucu ortaya çıkar. İnsan kaynakları yönetiminin, motivasyon sağlayıcı bir faktör olma özelliği de vardır. İyi bir insan kaynakları yönetimi sisteminin kurulmuş olması, yeterli ve adil bir ücret sistemi, etkili ve objektif bir performans değerlendirme sistemi, mesleki ve kişisel gelişimi sağlayan eğitim olanakları gibi çalışanları motive edecek özelliklere sahiptir. Doğal olarak bu sistemlerin olmaması, kötü kurulmuş yada işletiliyor olması da motivasyon üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Aslında motivasyon, hem insan kaynakları sürecinin bir parçası, hem de bir üründür.

Ekip oluşturmada da etkin rol alan insan kaynakları yönetimi, çalışanların uyum içinde çalışıp “biz” olabilme değerini kazanabilmesi için de çaba gösterir. İşbirliğinin sağlandığı kurum olabilme ve kurum kültürünün yürütüldüğü bir sistem kurmada öncelikli görev üstlenen insan kaynakları, kurumun amacına ulaşmasında motivasyonu sağlayıcı güç olarak karşımıza çıkar.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayanlar arasında kurum kültürü varlığı tespiti ve öğretmenlerin motivasyonları ile arasında bir ilişki olup olmadığının bulunmasıdır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Özel eğitim kurumlarında, insan kaynakları uygulamaları yapıp yapılmadığı araştırılarak, bu okullarda kurum kültürünün varlığı ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırma betimsel bir nitelik taşımaktadır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan Özel İlköğretim Okulları ve Liselerde görev yapan toplam 160 öğretmen ve 9 yöneticiden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Anadolu yakasından tesadüfî olarak seçilen, Özel Asfa Eğitim Kurumları, Özel Bilfen Eğitim Kurumları, Özel Çevre Koleji, Özel Doğa Koleji, Özel Doğan Koleji, Özel Doğu Fen Lisesi, Özel İstanbul Fen Lisesi, Özel Fenerbahçe Koleji, Özel Marmara Eğitim Kurumları olmak üzere, dokuz adet özel ilköğretim ve liselerin yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır.

4.4. Verilerin Toplanması ve Anket Uygulamaları

Araştırmanın temel veri kaynağını anketler oluşturmaktadır. Bu anketlerden birincisi okul müdürlerinin uygulamasına sunulan, İnsan Kaynakları Uygulamaları başlıklı 15 sorudan oluşan, ikincisi, okulda çalışan öğretmenler tarafından doldurmaları istenen 40 sorudan

oluşan Kurum Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkisi konulu anketlerdir. Her iki anket de 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerden her bir madde için, boş soru bırakmamak ve bu beş dereceden kendilerine uygun gördüklerinin yanına x işareti koymaları suretiyle doldurmaları istenmiştir.

Uygulama aşamasında İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan öğrenci ve öğretmen sayısı bakımından, kültür yapısı bakımından ve bulunduğu konum bakımından birbirine yakın özelliklerde 9 adet özel okul seçilmiştir. Okullara gidilerek yöneticilerden ve öğretmenlerden anketleri objektif olarak cevaplandırmaları için bilgi verilip anketler teslim edilmiştir. Daha sonra okullar tekrar ziyaret edilerek anketler toplanmıştır.

Araştırmada iki adet veri toplama aracı kullanılmış olup bu araçların geliştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan “İnsan Kaynakları Uygulamaları” konulu anketin oluşturulmasında öncelikle uzman görüşleri alınarak, insan kaynakları uygulamalarının var olup olmadığına yönelik sorular bulundu. Bu sorulardan en güvenilir cevapların alınacağı 15 tanesi tespit edildi. Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi ile ilgili olabilecek yöneticiler ile temas kurularak, bu anketi doldurmaları istendi. Bir eğitim kurumunda insan kaynakları yönetiminin işlerliğini tespit etmek için bir yöneticinin denek olarak seçilmesine karar verildi.

“Kurum Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkisi” konulu ikinci anketin hazırlanmasında, motivasyonu belirleyen temel faktörler tespit edilerek, bu faktörlerin varlığını sorgulayacak sorular araştırıldı. Bu sorulardan 40 tanesi tespit edilerek, çapraz kontrol sorular aralara serpiştirmek suretiyle hazırlandı. Hazırlanan bu anket, 3-30 Nisan 2006 tarihleri arasında belirlenen 9 özel okulda toplam 160 öğretmene uygulandı.

Bu araştırmada kullanılan “Kurum Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkisi” konulu anketin Cronbach alfa katsayıları, “Kişiler Arası İlişkiler ve Kuruma Bağlılık” maddeleri için 0,884, “Ödül ve Cezalandırma” için 0,845 ve “Karar verme ve Yönetim Tarzı” için 0,708 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin faktör analizine uygunluğu için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplandı. Bu sonuç, 0,903 olarak bulundu.

Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenebilir. KMO'nun 0.60'dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2003).

4.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiş. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Programming For Social Sciences) for Windows Release 13.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmada, “İnsan Kaynakları Uygulamaları” konulu ve “Kurum Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkisi” konulu anketlerin her ikisinde de “Kesinlikle Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kararsızım” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) olarak beşli Likert tipi ölçeklendirme kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde istatistiksel değerlerden; frekans(f), yüzde(%), sıra ortalaması ve sıra toplamı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin görüşlerinde bağımsız değişkenlere göre farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla “Mann Whitney U” analizi kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

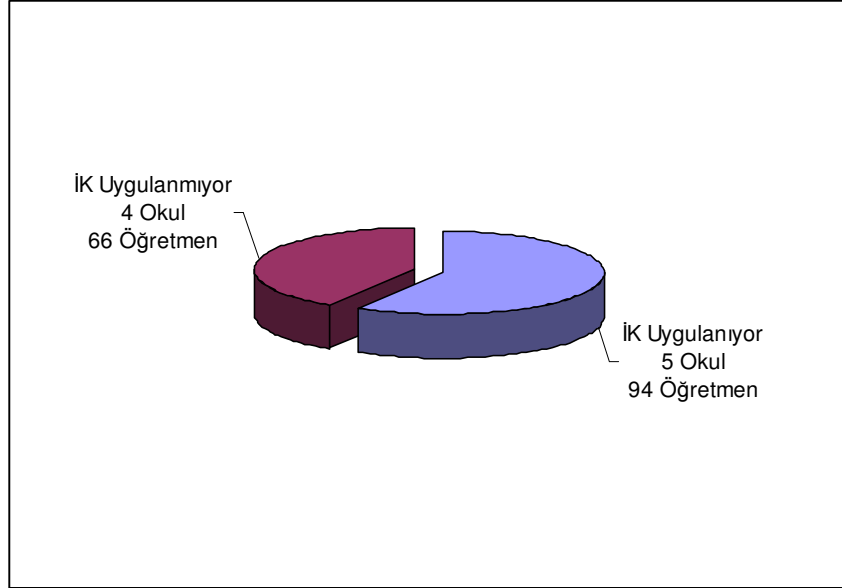
Bu analizlerin yapılmasında ve yorumlanmasında Marmara Üniversitesi Bilişim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yard. Doç. Dr. Cem Sefa SÜTÇÜ'nün yönlendirmelerinden faydalanılmıştır.

BÖLÜM 5

5. BULGULAR VE YORUMLAR

5.1. Deneklerin İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorgulamasına Göre Dağılımı

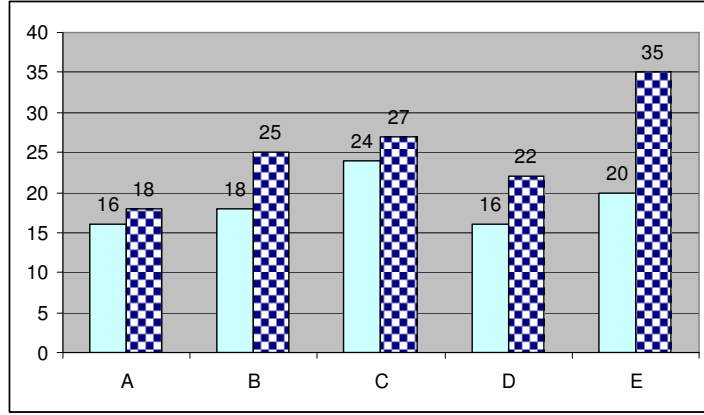
Bu bölümde, denek okulların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tercihlerine ait veriler ile temel problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, veri ve bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.



Şekil 5.1

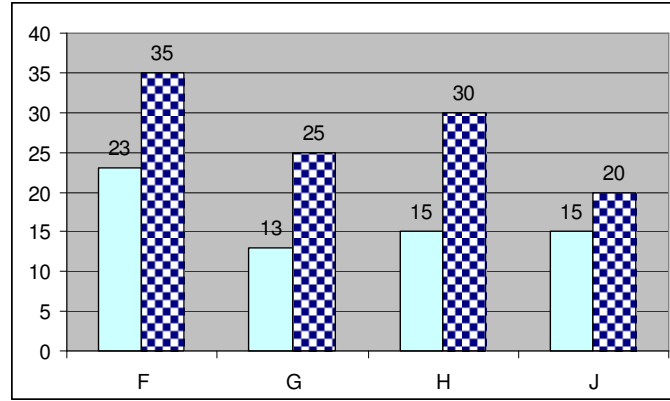
Deneklerin insan kaynakları uygulamaları sorgulaması

9 özel okulda yapılan araştırmada, okullardan 4 tanesinde insan kaynakları uygulaması yapılmamakta olup, bu okullarda 64 kişi ankete cevap vermiştir. İnsan kaynakları uygulamaları yapılan 5 okuldaki, 94 kişi anketi cevaplandırmıştır. Şekil 5.1 e bakıldığında deneklerin %41'lik bölümü insan kaynakları uygulamasının olmadığı okuldaki, %59'luk bölüm ise insan kaynakları uygulamasının yapıldığı okuldaki oluşmaktadır.



Şekil 5.2

İnsan kaynakları uygulamaları bulunan okullarda anketi cevaplandıran öğretmen sayısının, okuldaki toplam öğretmen sayısına oranı



Şekil 5.3

İnsan kaynakları uygulamaları olmayan okullarda anketi cevaplandıran öğretmen sayısının, okuldaki toplam öğretmen sayısına oranı



Anketi cevaplandırılan öğretmen sayısı



Okuldaki toplam öğretmen sayısı

Şekil 5.2 ve 5.3'te, anketlerin uygulandığı okullarda ankete katılan öğretmen sayısının okuldaki toplam öğretmen sayısına oranı gösterilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi

uygulanen okullarda anketi cevaplayan öğretmenlerin okuldaki bütün öğretmenlere oranı %75, insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmayan okullarda ise %60'tır.

5.2. İnsan Kaynakları Uygulaması ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Bulgular

5.2.1. Faktörlerin tespiti

İnsan kaynakları uygulamaları ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisini tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği testi uygulanmış, 0,903 değeri bulunmuştur. Bu değer 0,50'den büyük olması, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's Test of Sphericity, 1225,545'tir ve p değeri 0,000'dır. Bu değerler, elde edilen faktörlerin anlamlı olduğunu gösterir. Bu testlerden sonra, 15 soruluk ölçek, her bir faktör ayrı ayrı olmak üzere "Mann Whitney U" yöntemi ile analiz edilmiştir. Sonuçları Çizelge 5.32, Çizelge 5.33, Çizelge 5.34'te gösterilmiştir.

Toplam açıklanan varyans %62,42 olarak bulunmuştur ve faktörlerin açıklayıcılık yüzdeleri %7,792 - %46,324 aralığında değişmektedir. Faktörler sırasıyla; Kişilerarası ilişkiler ve kuruma bağlılık, Ödül ve cezalandırma, karar verme ve yönetim tarzı olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin içsel güvenilirliklerinin hesaplamalarında, Cronbach Alpha değerlerinin hesaplanmış ve Çizelge 5.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.1

Faktörlere ait çizelge

Faktörün Adı	Faktörü Oluşturan Sorular	Faktör yükleri	Faktörün açıklayıcılığı	Soru sayısı	Güvenilirliği (Cronbach alpha)
Kişiler Arası İlişkiler ve Kuruma Bağlılık	Bu okulda bulunmaktan memnunum.	0,692	46,324	6	0,884
	Yeniden işe başlayacak olsam, bir kere daha bu okulu seçerdim.	0,601			
	Boş bir kadro olduğunda en yakın arkadaşşıma burada çalışmayı tavsiye ederim.	0,669			
	Okulumuzda genellikle rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı vardır.	0,743			
	Okulumuzda düzenlenen sosyal aktivitelere (yemek, piknik v.b.) ailemle birlikte katılmaktan zevk alırım.	0,795			
	Okulumuzda doğum günü, evlilik, bayramlar, yeni bir mal sahibi olma, hastalık, ölüm gibi özel durumlar önemsenir.	0,708			
Ödül ve Cezalandırma	Okulumuzda emeğimizin karşılığını aldığımızı inanıyorum.	0,742	8,301	5	0,845
	Okulumuzda dengesiz bir ücret politikası var.	0,686			
	Okulumuzda ödül ve teşvikler, ceza ve eleştirilerden daha fazladır.	0,681			
	Okulumuzda, herkes hak ettiği ölçüde maaş alıyor.	0,846			
	Kazandığımız başarılarından sonra ödüllendiriliriz.	0,668			

Karar Verme ve Yönetim Tarzı	Yöneticilerimiz gerekli olduğuna inandığımız yerlerde inisiyatif kullanmamızı destekler.	0,625	7,792	4	0,708
	İhtiyaç duyduğumuzda üst yönetime kolaylıkla ulaşabiliriz.	0,678			
	Yönetime danışmadan karar verme yetkimiz yoktur.	0,754			
	Okul yönetimimiz iyi düşünülmüş fikirlere fırsat tanımak ister.	0,531			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.					0,903
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-Square	1225,545	
			df	105	
			p	0,000	

5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Olduğu Okullar ile İnsan Kaynakları Uygulaması Yapılmayan Okulların Faktörü Belirleyen Sorular Açısından Karşılaştırılması

Faktör analizinde, faktörü belirleyen soruların insan kaynakları uygulaması yapılan ve yapılamayan okullar açısından karşılaştırılarak, insan kaynakları yönetimi biriminin oluşturduğu kurum kültürünün, öğretmenlerin verdikleri cevapları ne kadar ve ne şekilde etkilediği açıklanmaktadır. Faktörü belirleyen toplam 15 sorudan 14. ve 21. soruların ölçeklendirmeleri azalan olup, 6, 9, 10, 12, 19, 22, 24, 27, 30, 32, 33, 35, 38. soruların artan şekildedir.

5.3.1. Kişilerarası ilişkiler ve kuruma bağlılık faktörünü oluşturan soruların frekans karşılaştırmaları

Çizelge 5.2

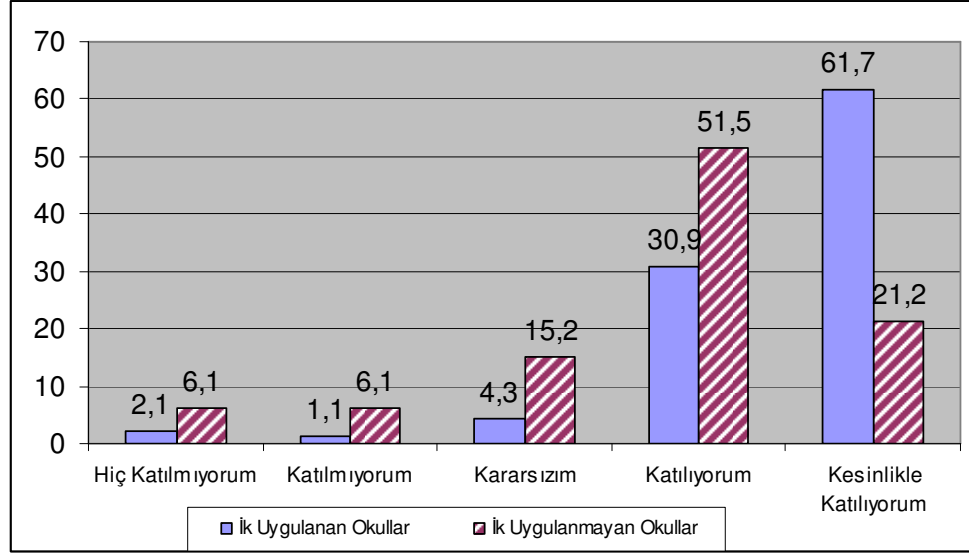
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 12. sorunun frekans dağılımı

12. Bu okulda bulunmaktan memnunum.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	2,1
Katılmıyorum	1	1,1
Kararsızım	4	4,3
Katılıyorum	29	30,9
Kesinlikle Katılıyorum	58	61,7
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.3

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 12. sorunun frekans dağılımı

12. Bu okulda bulunmaktan memnunum.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	6,1
Katılmıyorum	4	6,1
Kararsızım	10	15,2
Katılıyorum	34	51,5
Kesinlikle Katılıyorum	14	21,2
Toplam	66	100,0



Şekil 5.4

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 12. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Bu okulda bulunmaktan memnunum” sorusuna, insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda en yüksek oran %61,7 oranında 58 kişi “Kesinlikle katılıyorum” cevabı vermiştir. “Hiç katılmıyorum” diyenlerin oranı ise %2,1 ile 2 kişidir. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 14, oranı ise %21,2’dir. İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün, öğretmenlerin kurumlarına bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.4

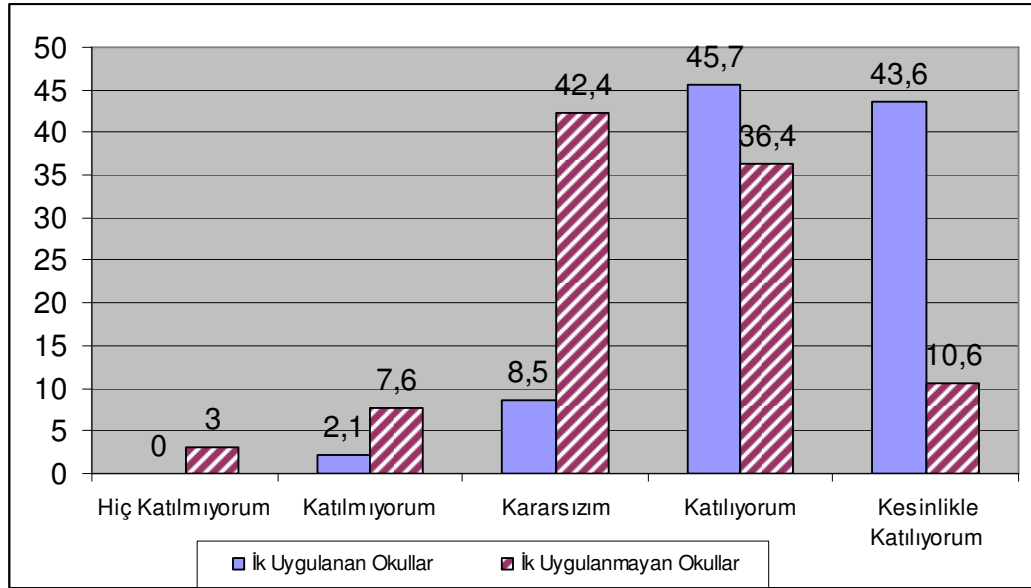
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 19. sorunun frekans dağılımı

19. Yeniden işe başlayacak olsam bir kere daha bu okulu seçerdim.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	2	2,1
Kararsızım	8	8,5
Katılıyorum	43	45,7
Kesinlikle Katılıyorum	41	43,6
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.5

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 19. sorunun frekans dağılımı

19. Yeniden işe başlayacak olsam bir kere daha bu okulu seçerdim.	Frekans	Yüzdeler
Hiç Katılmıyorum	2	3,0
Katılmıyorum	5	7,6
Kararsızım	28	42,4
Katılıyorum	24	36,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	10,6
Toplam	66	100,0



Şekil 5.5

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 19. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Yeniden işe başlayacak olsam bir kere daha bu okulu seçerdim” sorusuna, insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda en yüksek oran % 45,7 oranında 43 kişi “Katılıyorum” cevabı vermiştir. “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 41, oranı ise, %43,6’dır. “Hiç katılmıyorum” diyen yok iken, “Katılmıyorum” şeklinde cevaplandıranların oranı ise %2,1 ile 2 kişidir. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 7, oranı ise %10,6’dır. En yüksek oran “Kararsızım” cevabını %42,4 oranı ile 28 kişi işaretlemiştir. Bu oranlarda bize İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün, öğretmenlerin kurumlarına bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu göstermektedir.

Çizelge 5.6

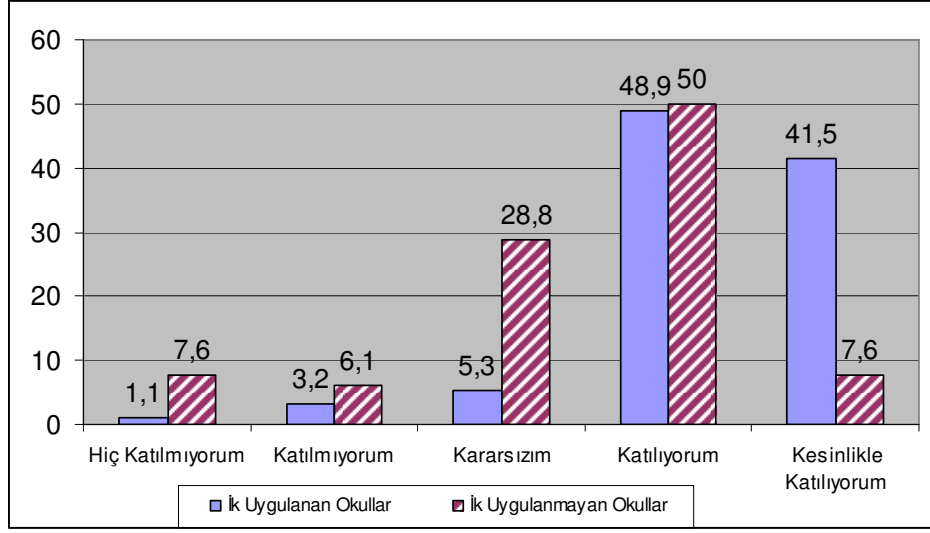
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 30. sorunun frekans dağılımı

30. Boş bir kadro olduğunda en yakın arkadaşşıma burada çalışmayı tavsiye ederim.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	1,1
Katılmıyorum	3	3,2
Kararsızım	5	5,3
Katılıyorum	46	48,9
Kesinlikle Katılıyorum	39	41,5
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.7

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 30. sorunun frekans dağılımı

30. Boş bir kadro olduğunda en yakın arkadaşşıma burada çalışmayı tavsiye ederim.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	7,6
Katılmıyorum	4	6,1
Kararsızım	19	28,8
Katılıyorum	33	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	5	7,6
Toplam	66	100,0



Şekil 5.6

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 30. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Boş bir kadro olduğunda en yakın arkadaşıma burada çalışmayı tavsiye ederim.” sorusuna, insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda en yüksek oran %48,9 oranında 46 kişi “Katılıyorum” cevabı vermiştir. “Hiç katılmıyorum” diyenlerin oranı ise %1,1 ile 1 kişidir. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 5, oranı ise %7,6’dır. “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 33, oranı %50 olsa da “Kararsızım” cevabının 19 kişi ve %28,8 oranında olması bize insan kaynakları yönetimi olmayan okulların öğretmenlerinde, kuruma bağlılığı ölçen bu soru ile ilgili olarak verdikleri cevabın, kurum içi ilişkilerinde yaşadıkları olumsuzluklardan dolayı kararsızlıklarını belirtmektedir.

Çizelge 5.8

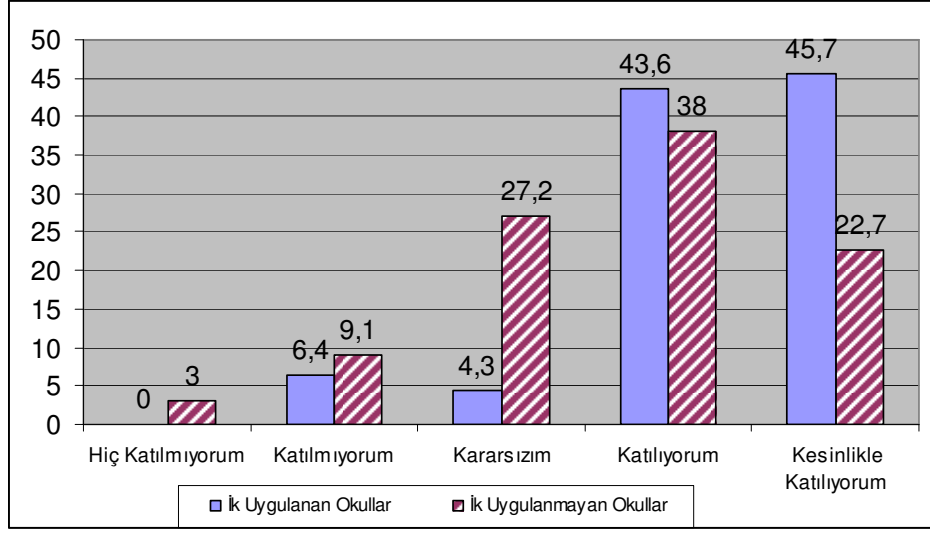
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 33. sorunun frekans dağılımı

33. Okulumuzda genellikle rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı vardır.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	6	6,4
Kararsızım	4	4,3
Katılıyorum	41	43,6
Kesinlikle Katılıyorum	43	45,7
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.9

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 30. sorunun frekans dağılımı

33. Okulumuzda genellikle rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı vardır.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	3,0
Katılmıyorum	6	9,1
Kararsızım	18	27,2
Katılıyorum	25	38,0
Kesinlikle Katılıyorum	15	22,7
Toplam	66	100,0



Şekil 5.7

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 33. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Okulumuzda genellikle rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı vardır” sorusuna, insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 43 kişi %45,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum” cevabı vermiştir. “Hiç katılmıyorum” diyen olmayıp, “Katılmıyorum” diyenlerin oranı ise %6,4 ile 6 kişidir. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 15, oranı ise %22,7’dir. “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 25, oranı %38’dir bu verilere göre insan kaynakları yönetimi olmayan okulların öğretmenlerinde, çalışma ortamının huzur ve rahatlığı hakkında olumlu düşüncelerinin motivasyonu sağlayacak düzeyde olmadığını göstermektedir.

Çizelge 5.10

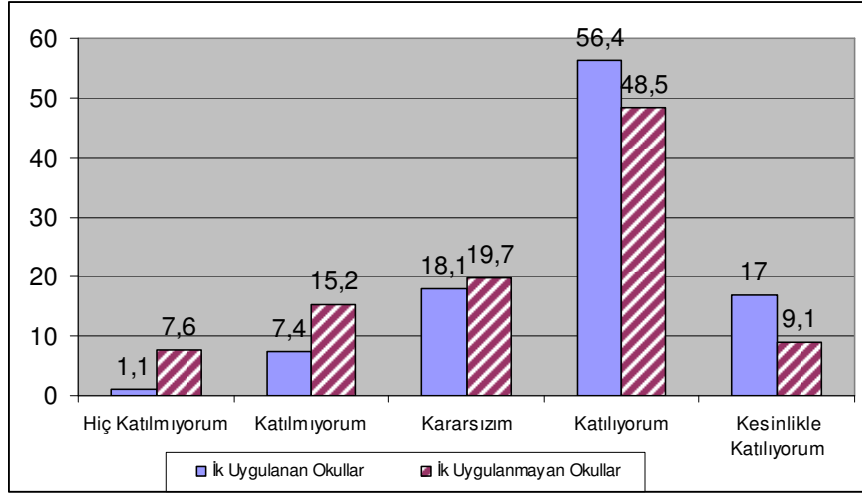
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 35. sorunun frekans dağılımı

35. Okulumuzda düzenlenen sosyal aktivitelere(yemek, piknik, vb.) ailemle birlikte katılmaktan zevk alırım.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	1,1
Katılmıyorum	7	7,4
Kararsızım	17	18,1
Katılıyorum	53	56,4
Kesinlikle Katılıyorum	16	17,0
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.11

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 35. sorunun frekans dağılımı

35. Okulumuzda düzenlenen sosyal aktivitelere(yemek, piknik, vb.) ailemle birlikte katılmaktan zevk alırım.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	7,6
Katılmıyorum	10	15,2
Kararsızım	13	19,7
Katılıyorum	32	48,5
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,1
Toplam	66	100,0



Şekil 5.8

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 35. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Okulumuzda düzenlenen sosyal aktivitelere(yemek, piknik, vb.) ailemle birlikte katılmaktan zevk alırım” sorusuna, insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 53 kişi %56,4 oranında “Katılıyorum” cevabı vermiştir. “Hiç katılmıyorum” diyenler ise %1,1 oranında 1 kişidir. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 6, oranı ise %9,1’dir. Eğitim kurumlarında bu tür toplantıların öğretmenler tarafından benimsenmesi ve zevkli bir faaliyet olarak görülmesi, bu toplantılara ailesi ile birlikte katılabileceği kadar kendini kuruma ait hissetmesi anlamına gelir. Bu verilerden anlaşılır; insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olması durumunda öğretmenler kendilerini o kültüre ait hissetmektedirler.

Çizelge 5.12

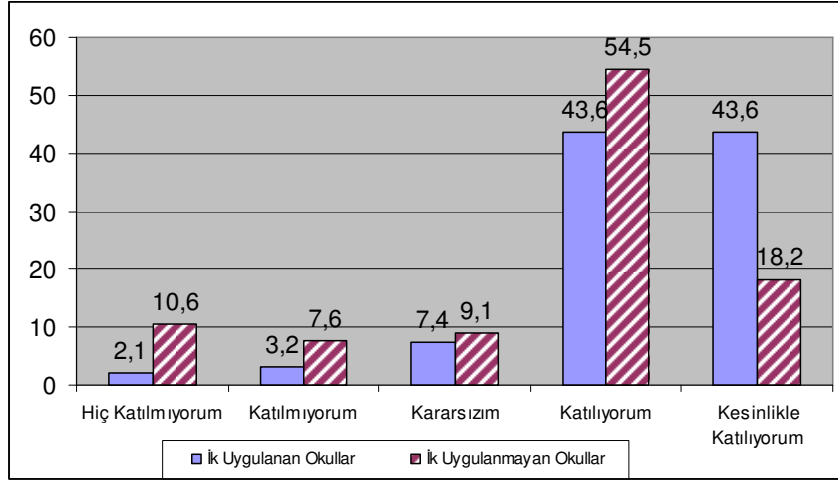
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 38. sorunun frekans dağılımı

38. Okulumuzda doğum günü, evlilik, bayramlar, yeni bir mal sahibi olma, hastalık, ölüm gibi özel durumlar önemsenir.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	2,1
Katılmıyorum	3	3,2
Kararsızım	7	7,4
Katılıyorum	41	43,6
Kesinlikle Katılıyorum	41	43,6
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.13

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 38. sorunun frekans dağılımı

38. Okulumuzda doğum günü, evlilik, bayramlar, yeni bir mal sahibi olma, hastalık, ölüm gibi özel durumlar önemsenir.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	7	10,6
Katılmıyorum	5	7,6
Kararsızım	6	9,1
Katılıyorum	36	54,5
Kesinlikle Katılıyorum	12	18,2
Toplam	66	100,0



Şekil 5.9

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 38. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Okulumuzda doğum günü, evlilik, bayramlar, yeni bir mal sahibi olma, hastalık, ölüm gibi özel durumlar önemsenir” sorusuna, insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 41 kişi %43,6 oranında “Katılıyorum” ve aynı oranda “Kesinlikle katılıyorum” cevapları verilmiştir. “Hiç katılmıyorum” diyenler ise %2,1 oranında 2 kişidir. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 12, oranı ise %18,2’dir. Eğitim kurumlarında ilişkiler diğer kurumlara oranla çalışma koşulları gereği daha iç içe geçmiş olduğundan, öğretmenlerin özel durumlarda yöneticiler tarafından önemsendiğini bilmesi motive edici bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu sonuçlar da bu önemsenmenin sonucunda, kişilerarası ilişkiler ve kuruma bağlılık faktöründe son soru olan 38. soruya verilen cevaplar, kurum kültürünün ne kadar benimsenip kuruma bağlılık düzeylerinin ne kadar etkilendiğini göstermektedir

5.3.2. Ödül ve cezalandırma faktörünü oluşturan soruların frekans karşılaştırmaları

Çizelge 5.14

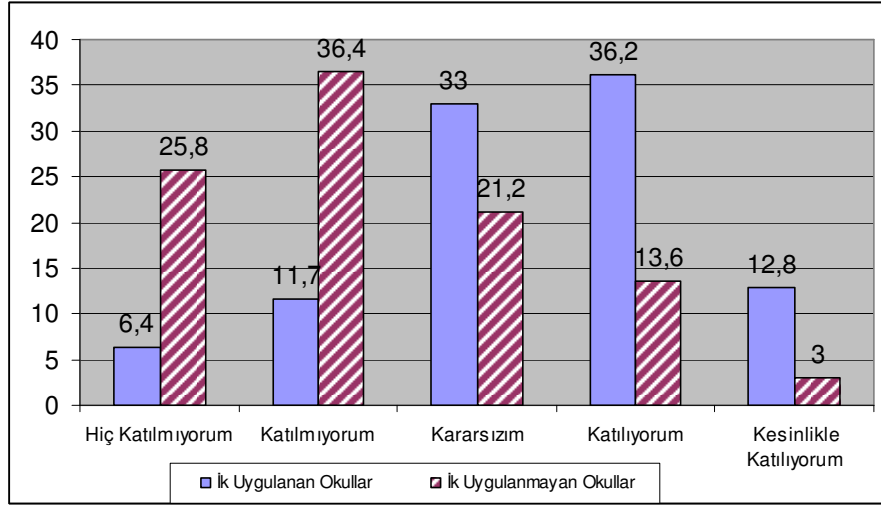
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 9. sorunun frekans dağılımı

9.Okulumuzda emeğimizin karşılığını aldığımıza inanıyorum.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	6	6,4
Katılmıyorum	11	11,7
Kararsızım	31	33,0
Katılıyorum	34	36,2
Kesinlikle Katılıyorum	12	12,8
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.15

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 9. sorunun frekans dağılımı

9.Okulumuzda emeğimizin karşılığını aldığımıza inanıyorum.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	17	25,8
Katılmıyorum	24	36,4
Kararsızım	14	21,2
Katılıyorum	9	13,6
Kesinlikle Katılıyorum	2	3,0
Toplam	66	100,0



Şekil 5.10

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 9. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Okulumuzda emeğimizin karşılığını aldığımıza inanıyorum” sorusuna, insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 34 kişi %36,2 oranında “Katılıyorum” cevabı verilmiştir. “Hiç katılmıyorum” diyenler 6 kişilik pay ile %6,2 oranındadır. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 2, oranı ise %3’tür. İnsan kaynakları uygulamaları olmayan okullarda ücret politikalarının da adil ve orantılı olmadığı sonucuna varılan bu soru ve cevaplar sonucunda, kurumdaki ücret politikasının bir dengeye oturtulması için insan kaynaklarının kurum kültürü ile ilgili çalışmalarına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Çizelge 5.16

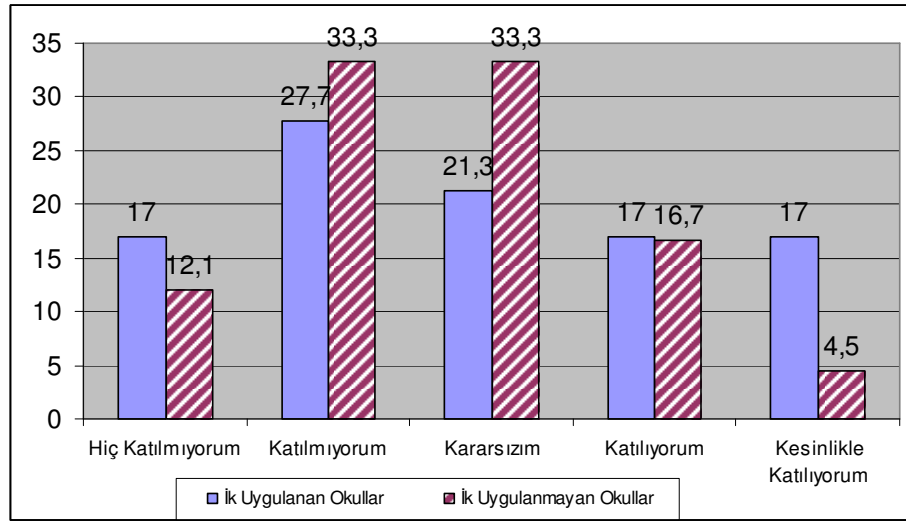
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 14. sorunun frekans dağılımı

14.Okulumuzda dengesiz bir ücret politikası vardır.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	16	17,0
Katılmıyorum	26	27,7
Kararsızım	20	21,3
Katılıyorum	16	17,0
Kesinlikle Katılıyorum	16	17,0
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.17

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 14. sorunun frekans dağılımı

14.Okulumuzda dengesiz bir ücret politikası vardır.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	8	12,1
Katılmıyorum	22	33,3
Kararsızım	22	33,3
Katılıyorum	11	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	3	4,5
Toplam	66	100,0



Şekil 5.11

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 14. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Okulumuzda dengesiz bir ücret politikası vardır” sorusu çapraz kontrol sorusu olup, verilen cevaplar azalan ölçeklendirmeye göre değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 26 kişi %27,7 oranında “Hiç katılmıyorum” cevabı verilmiştir. “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 16, bütüne oranı %17,0’dur. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Hiç Katılmıyorum” diyenlerin sayısı 8,

oranı %12,1'dir “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 3, oranı %4,5 olmasına rağmen “Kararsızım” cevabına verilen 22 kişinin %33,3 oranı insan kaynakları uygulamaları olmayan okullarda öğretmenlerin emeklerinin karşılığında aldıkları ücretlerin adil dağıtılmadığına inandıklarını göstermektedir.

Çizelge 5.18

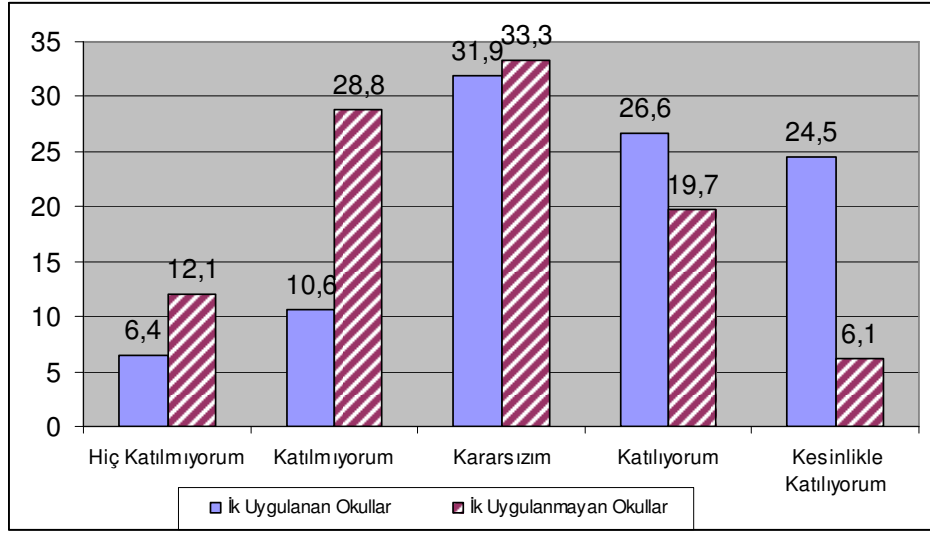
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 22. sorunun frekans dağılımı

22.Okulumuzda ödül ve teşvikler ceza ve eleştirilerden daha fazladır.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	6	6,4
Katılmıyorum	10	10,6
Kararsızım	30	31,9
Katılıyorum	25	26,6
Kesinlikle Katılıyorum	23	24,5
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.19

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 22. sorunun frekans dağılımı

22.Okulumuzda ödül ve teşvikler ceza ve eleştirilerden daha fazladır.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	8	12,1
Katılmıyorum	19	28,8
Kararsızım	22	33,3
Katılıyorum	13	19,7
Kesinlikle Katılıyorum	4	6,1
Toplam	66	100,0



Şekil 5.12

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 22. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Okulumuzda ödül ve teşvikler ceza ve eleştirilerden daha fazladır” sorusuna insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 25 kişi %26,6 oranında “Katılıyorum”, 23 kişi %24,5 oranında “Kesinlikle katılıyorum” cevabı vermiştir. “Hiç katılmıyorum” diyenlerin sayısı 16, bütüne oranı %17,0’dır. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Hiç Katılmıyorum” diyenlerin sayısı 6, oranı %6,4’dür. Ödül ve cezalar konusunun motivasyona etkisine bakıldığında, eğitim kurumlarında öğretmenlerin maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmelerinin, yanlışlarında cezalandırılmalarından daha etkili olduğu gerçektir. İnsan kaynakları uygulamalarının olduğu okullarda, öğretmenler ödül ve cezaların yerinde ve doyurucu olarak kullanıldığını düşünmekte ve bu durum kurum kültürünün oturmuş olduğu bu okullarda motivasyonun da yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Çizelge 5.20

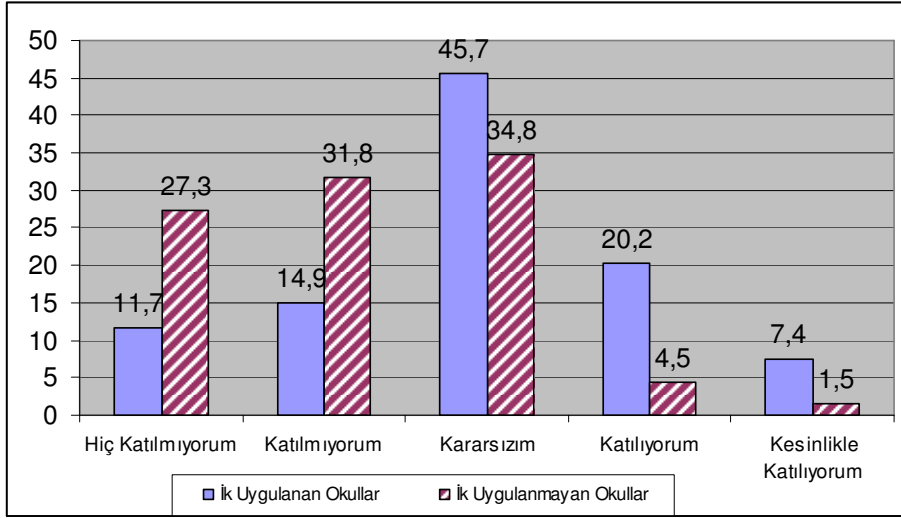
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 27. sorunun frekans dağılımı

27.Okulumuzda herkes hak ettiği ölçüde maaş alıyor.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	11	11,7
Katılmıyorum	14	14,9
Kararsızım	43	45,7
Katılıyorum	19	20,2
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,4
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.21

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 27. sorunun frekans dağılımı

27.Okulumuzda herkes hak ettiği ölçüde maaş alıyor.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	18	27,3
Katılmıyorum	21	31,8
Kararsızım	23	34,8
Katılıyorum	3	4,5
Kesinlikle Katılıyorum	1	1,5
Toplam	66	100,0



Şekil 5.13

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 14. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Okulumuzda herkes hak ettiği ölçüde maaş alıyor” sorusuna insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 19 kişi %20,2 oranında “Katılıyorum” cevabı verilmiştir. “Kararsızım” cevabının oranı, %45,7 ile 43 kişi olmasına rağmen, insan kaynakları uygulamalarının yapılmadığı okullarla karşılaştırıldığında, “Katılıyorum” diyenlerin sayısı 3, oranı %4,5 olduğu, “Kararsızım” diyenlerin sayısının da 23 ile oranının %38,4 olduğu görülmektedir. Bu fark bize özel okullarda öğretmenlerin genel olarak maaşlarından memnun olmadığını, ancak insan kaynakları uygulaması olan okullarda bu durumun biraz daha öğretmenleri motive edici düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 5.22

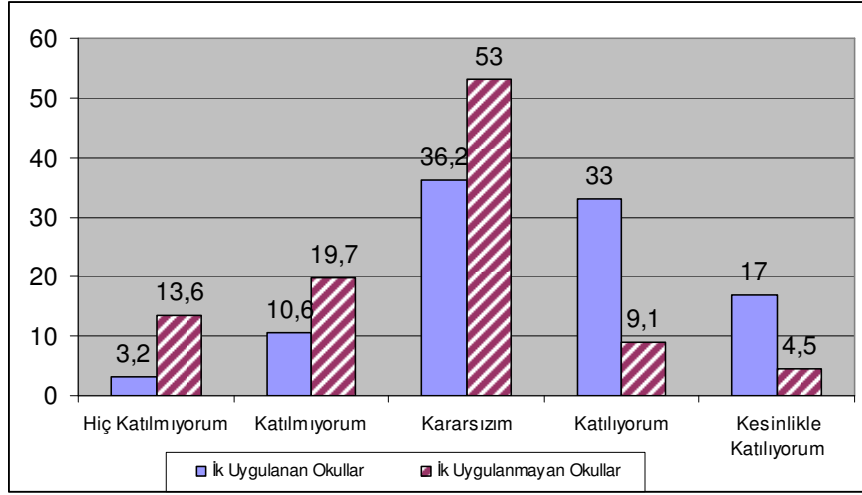
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 32. sorunun frekans dağılımı

32.Kazandığımız başarılarından sonra ödüllendiriliriz.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	3,2
Katılmıyorum	10	10,6
Kararsızım	34	36,2
Katılıyorum	31	33,0
Kesinlikle Katılıyorum	16	17,0
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.23

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 32. sorunun frekans dağılımı

32.Kazandığımız başarılarından sonra ödüllendiriliriz.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	9	13,6
Katılmıyorum	13	19,7
Kararsızım	35	53,0
Katılıyorum	6	9,1
Kesinlikle Katılıyorum	3	4,5
Toplam	66	100,0



Şekil 5.14

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 14. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Kazandığımız başarılarından sonra ödüllendiriliriz” sorusuna insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 31 kişinin %33,0 oranında “Katılıyorum” cevabı, 16 kişinin %17,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum” cevabı vardır. İnsan kaynakları uygulamalarının yapılmadığı okullarla karşılaştırıldığında, “Katılıyorum” diyenlerin sayısı 3, oranı %4,5 olduğu, en yüksek oranın olduğu “Kararsızım” diyenlerin sayısının da 35 ile oranının %53,0 olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının yapıldığı okullarda öğretmenler kendilerini motive edici olan ödüllendirmenin genellikle yeterli olduğunu düşünürken, insan kaynakları uygulamalarının yapılmadığı okullarda ödüllendirmelerin yetersiz olduğu sonucu çıkmaktadır. Kurum kültürünü oluşturan değerlerden birisi olan kurum içi ödül ve cezaların insan kaynakları uygulamalarının yapıldığı okullarda daha etkin ve başarılı olduğu gözlenmiştir.

5.3.3. Karar verme ve yönetim tarzı faktörünü oluşturan soruların frekans karşılaştırmaları

Çizelge 5.24

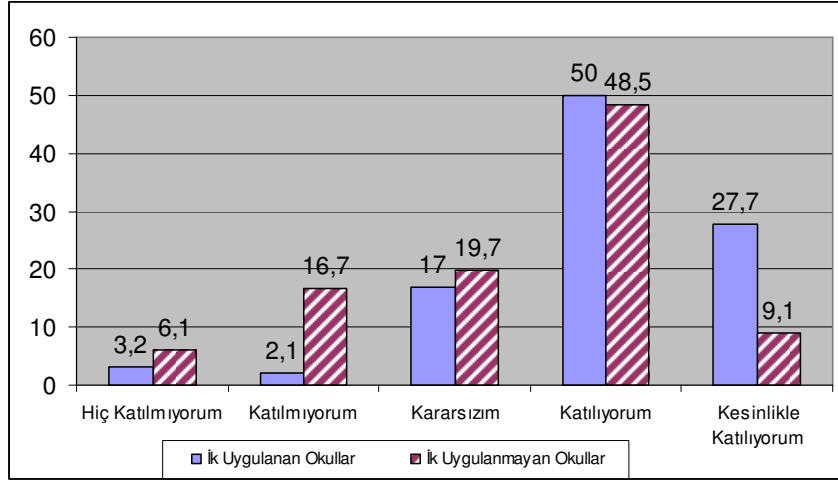
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 32. sorunun frekans dağılımı

6.Yöneticilerimiz gerekli olduğu yerde inisiyatif kullanmamızı destekler.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	3,2
Katılmıyorum	2	2,1
Kararsızım	16	17,0
Katılıyorum	47	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	26	27,7
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.25

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 32. sorunun frekans dağılımı

6.Yöneticilerimiz gerekli olduğu yerde inisiyatif kullanmamızı destekler.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	6,1
Katılmıyorum	11	16,7
Kararsızım	13	19,7
Katılıyorum	32	48,5
Kesinlikle Katılıyorum	6	9,1
Toplam	66	100,0



Şekil 5.15

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 6. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Yöneticilerimiz gerekli olduğu yerde inisiyatif kullanmamızı destekler” sorusuna insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 47 kişi %50 oranında “Katılıyorum” cevabı, 26 kişinin %27,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum” cevabı vermiştir.. İnsan kaynakları uygulamalarının yapılmadığı okullarla karşılaştırıldığında, “Katılıyorum” diyenlerin sayısı 32, oranı %48,5 olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının yapıldığı okullarda bu oranın insan kaynakları uygulamaları olmayan okullara oranlar daha yüksek olması, öğretmenlerin verilen kararlarda ne kadar söz hakkı olduğunun göstergesidir. İnisiyatif kullanabilen öğretmen, kararları kendinin de verdiğini düşüneceğinden kurum kültürünün devamını sağlamada yönetime yardımcı olacaktır. Böylece insan kaynakları yönetimi ile kurum kültürünün oluşturulduğu okullarda, kendine güveni olan motivasyonu yüksek bir kadro oluşacaktır.

Çizelge 5.26

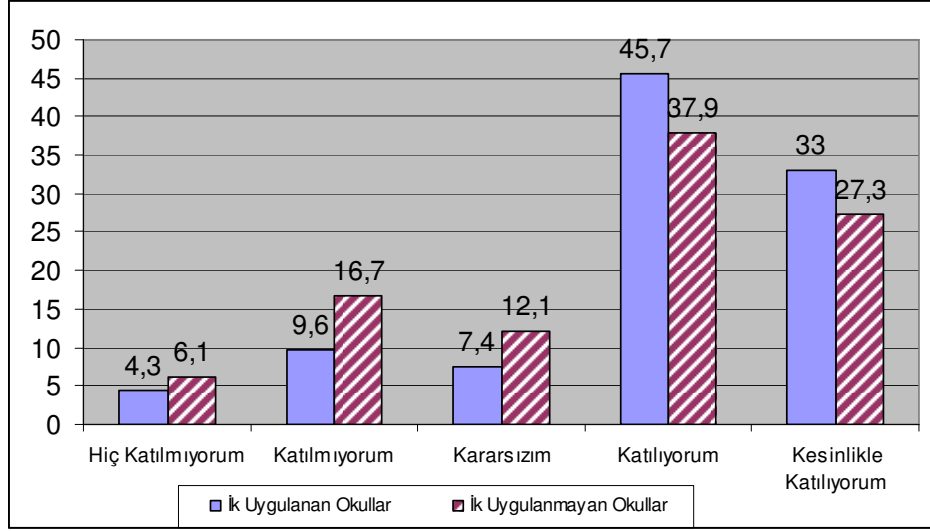
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 10. sorunun frekans dağılımı

10.İhtiyaç duyduğumuzda üst yönetime kolaylıkla ulaşabiliriz.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	4,3
Katılmıyorum	9	9,6
Kararsızım	7	7,4
Katılıyorum	43	45,7
Kesinlikle Katılıyorum	31	33,0
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.27

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 10. sorunun frekans dağılımı

10.İhtiyaç duyduğumuzda üst yönetime kolaylıkla ulaşabiliriz.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	6,1
Katılmıyorum	11	16,7
Kararsızım	8	12,1
Katılıyorum	25	37,9
Kesinlikle Katılıyorum	18	27,3
Toplam	66	100,0



Şekil 5.16

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 10. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“İhtiyaç duyduğumuzda üst yönetime kolaylıkla ulaşabiliriz” sorusuna insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 43 kişi %45,7 oranında “Katılıyorum” cevabı, 31 kişinin %33 oranında “Kesinlikle katılıyorum” cevabı vermiştir.. İnsan kaynakları uygulamalarının yapılmadığı okullarla karşılaştırıldığında, “Katılıyorum” diyenlerin sayısı 25, oranı %37,9’dur. Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin üst yönetim olarak ifade edilen; kurucu, kurucu temsilcisi, genel müdür, okul müdürü ve müdür yardımcılarında oluşan kadroya ihtiyaç duyduğu anda ulaşabilmesi, o okulda kurum kültürüne bağlı yönetim tarzının iletişime açık, yönetim ile çalışanlar arasında yakınlık olduğunu ifade eder. Böyle bir ortamın oluşturulması insan kaynakları yönetimi ile ortamın motivasyonu yükseltmeye elverişli olduğunun da göstergesidir.

Çizelge 5.28

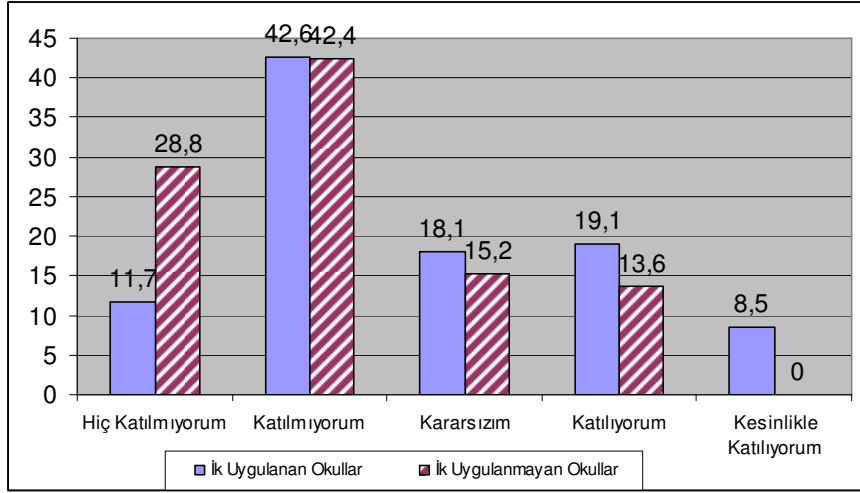
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 21. sorunun frekans dağılımı

21.Yönetime danışmadan karar verme yetkimiz yoktur.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	11	11,7
Katılmıyorum	40	42,6
Kararsızım	17	18,1
Katılıyorum	18	19,1
Kesinlikle Katılıyorum	8	8,5
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.29

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 21. sorunun frekans dağılımı

21.Yönetime danışmadan karar verme yetkimiz yoktur.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	19	28,8
Katılmıyorum	28	42,4
Kararsızım	10	15,2
Katılıyorum	9	13,6
Kesinlikle Katılıyorum	0	0,0
Toplam	66	100,0



Şekil 5.17

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 21. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Yönetime danışmadan karar verme yetkimiz yoktur” sorusu çapraz kontrol sorusu olup, verilen cevaplar azalan ölçeklendirmeye göre değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 40 kişi %42,6 oranında “Katılmıyorum” cevabı verilmiştir. “Kesinlikle katılıyorum” diyenlerin sayısı 8, bütüne oranı %8,5’dir. İnsan kaynakları uygulaması olmayan okullarda ise “Katılmıyorum” diyenlerin sayısı 9 oranı %13,6’dır. Özel okullarda yönetim tarzını belirleyen en önemli konulardan birisi karar verme yetkisidir. Üst yönetim olarak adlandırılan; kurucu, kurucu temsilcisi ve genel müdür, orta kademe yöneticileri olan okul müdürü ve müdür yardımcılarına ve öğretmenlere gerekli olduğu anlarda karar verme yetkisini vermekle, kendilerini kararlarda etken olarak görmelerini sağlamış olur. İnsan kaynakları uygulamalarının olduğu okullarda öğretmenleri motive edecek şekilde, kendilerini kurum kültürüne ait hissedecekleri kadar inisiyatif kullanmalarına olanak tanıdığını görmekteyiz.

Çizelge 5.30

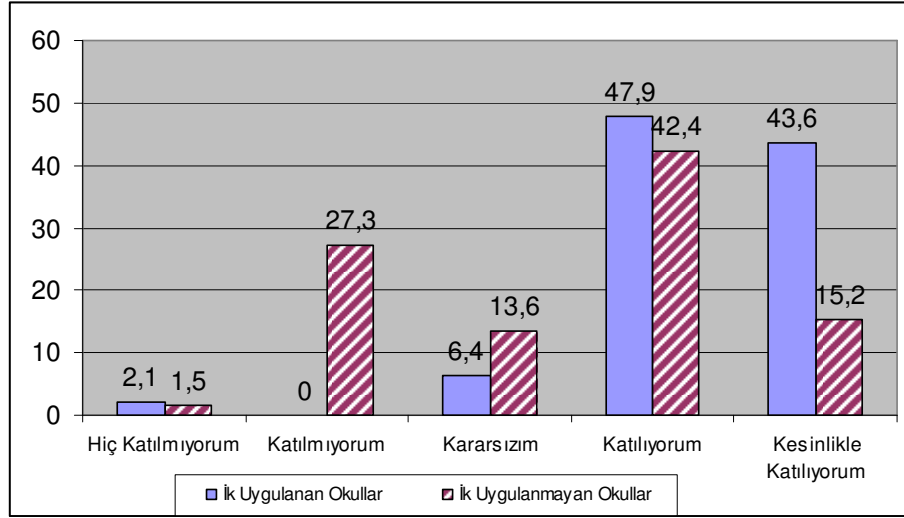
İnsan kaynakları yönetimi uygulanan okullarda 24. sorunun frekans dağılımı

24.Okul yönetimimiz iyi düşünülmüş fikirlere fırsat tanımak ister.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	2,1
Katılmıyorum	0	0,0
Kararsızım	6	6,4
Katılıyorum	45	47,9
Kesinlikle Katılıyorum	41	43,6
Toplam	94	100,0

Çizelge 5.31

İnsan kaynakları yönetimi uygulanmayan okullarda 24. sorunun frekans dağılımı

24.Okul yönetimimiz iyi düşünülmüş fikirlere fırsat tanımak ister.	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	1,5
Katılmıyorum	18	27,3
Kararsızım	9	13,6
Katılıyorum	28	42,4
Kesinlikle Katılıyorum	10	15,2
Toplam	66	100,0



Şekil 5.18

İk uygulaması olan ve olmayan okullarda öğretmenlerin 24. soruya verdikleri cevapların yüzdelerinin karşılaştırılması

“Okul yönetimimiz iyi düşünülmüş fikirlere fırsat tanımak ister” sorusuna insan kaynakları uygulaması yapılan okullarda 45 kişi %47,9 oranında “Katılıyorum” cevabı, 41 kişinin %43,6 oranında “Kesinlikle katılıyorum” cevabı vermiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının yapılmadığı okullarla karşılaştırıldığında, “Katılıyorum” diyenlerin sayısı 28, oranı %42,4’dür. “Katılmıyorum” cevabı verenlerin oran %27,3 ile 18 kişidir. Eğitim kurumlarında, yönetim tarzı öğretmenlerin yeniliklere açık, yeni yöntem ve teknikler denemeye açık kişiler olarak ya da klasik yöntemlerden vazgeçemeyen, yeniliklerden çekinen bir yapıda çalışmalarını yürütmelerini sağlar. Çok farklı iki şekilde çalışma şekli, öğretmenin kendini geliştirmesine destek verilip verilmediğinin de bir göstergesidir. Kurum kültürünü oluşturan değerlerden olan çalışanların kendini geliştirmesi, motivasyona direkt etkindir. Kendini geliştirebilen ve buna destek gören öğretmen her zaman daha yüksek motivasyonla çalışacaktır.

5.4. “Mann Whitney U” Testi Sonuçları

5.4.1. Kişilerarası ilişkiler ve kuruma bağlılık faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları

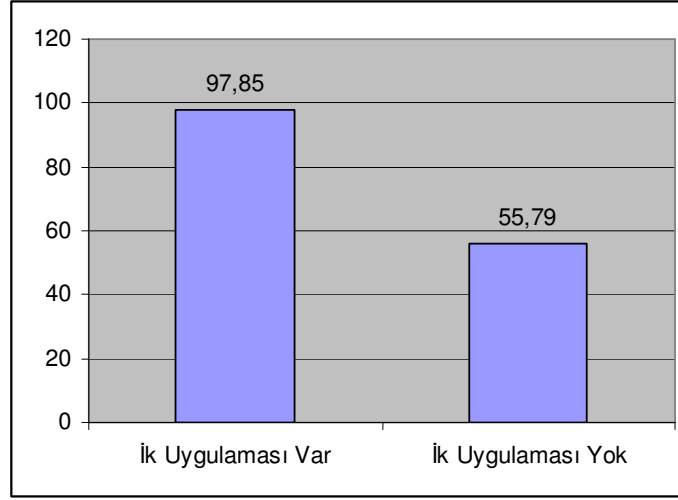
Çizelge 5.32

Kişilerarası ilişkiler ve kuruma bağlılık faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları

Faktör	İK Uygulaması	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p değeri
Kişiler Arası İlişkiler ve Kuruma Bağlılık	Var	94	97,85	9198,00	1471,00	0,000
	Yok	66	55,79	3682,00		
	Toplam		160			

Çizelge 5.2’de “Kişiler Arası İlişkiler ve Kuruma Bağlılık” konusunda, insan kaynakları uygulamalarının kullanıldığı okullarda, kullanılmayan okullara göre farklılık mevcuttur. Buna göre insan kaynakları uygulamaları var olan okullarda, sıra ortalaması 97,85 iken, insan kaynakları uygulamaları olmayan okullarda 55,79’dur. Çıkan bu değerlerin anlattığı, Kesinlikle Katılıyorum diyenler ve Hiç Katılmıyorum diyenler oranı fazladır.

“Mann Whitney U” testi sonucunda elde edilen verilerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları uygulamaları yapılan okullar ile yapılmayan okullar arasında $p < ,05$ anlamlılık düzeyinde kurum kültürü varlığı ve motivasyon bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu fark insan kaynakları uygulamaları yapılan okullar lehinedir.



Şekil 5.19

İnsan kaynakları uygulanan ve uygulanmayan okullarda kişilerarası ilişkilerin kurum kültürü ve motivasyona etki düzeyi hakkında alınan cevapların sıra ortalaması

Buna göre, eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi birimi ile yapılan çalışmaların kurum kültürü oluşturma ve öğretmen motivasyonunu sağlama konusunda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

5.4.2. Ödül ve cezalandırma faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları

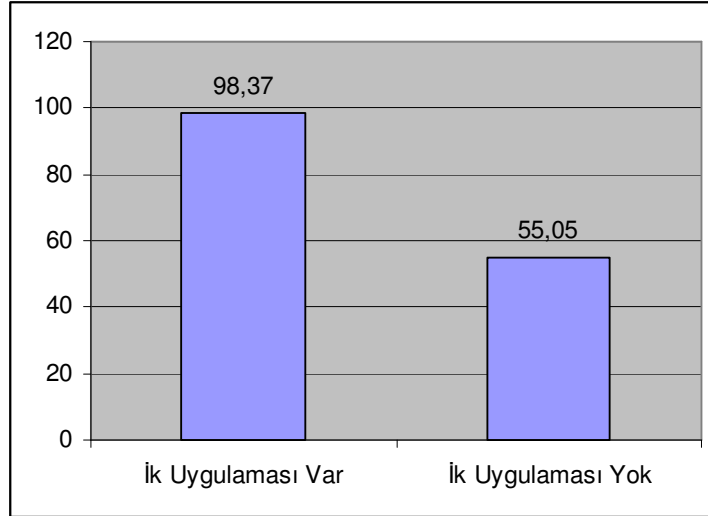
Çizelge 5.33

Ödül ve cezalandırma faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları

Faktör	İK Uygulaması	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p değeri
Ödül ve Cezalandırma	Var	94	98,37	9246,00	1422,00	0,000
	Yok	66	55,05	3633,00		
	Toplam		160			

Çizelge 5.33’de “Ödül ve Cezalandırma” konusunda, insan kaynakları uygulamalarının kullanıldığı okullarda, kullanılmayan okullara göre farklılık mevcuttur. Buna göre insan kaynakları uygulamaları var olan okullarda, sıra ortalaması 98,37 iken, insan kaynakları uygulamaları olmayan okullarda 55,05’dir. Bu sonuçların anlamı, cevaplar arasındaki dağılımın Kesinlikle Katılıyorum ve Hiç Katılmıyorum cevaplarında yoğunlaştığıdır.

“Mann Whitney U” testi sonucunda elde edilen verilerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları uygulamaları yapılan okullar ile yapılmayan okullar arasında $p < ,05$ anlamlılık düzeyinde ödül ve cezalandırmalar ile kurum kültürü varlığı ve motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu fark insan kaynakları uygulamaları yapılan okullar lehinedir.



Şekil 5.20

İnsan kaynakları uygulanan ve uygulanmayan okullarda ödül ve cezalandırmanın kurum kültürü ve motivasyona etki düzeyi hakkında alınan cevapların sıra ortalaması

Elde edilen bulgulara dayanarak insan kaynakları uygulamaları ile oluşturulmuş bir kurum kültürüne sahip okullar için, ödül ve cezalandırmaların öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, bu okullarda uygulanan ödüllendirmenin ve cezalandırmaların öğretmen motivasyonunu artırıcı yönde olduğu görülmektedir.

5.4.3. Karar verme ve yönetim tarzı faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları

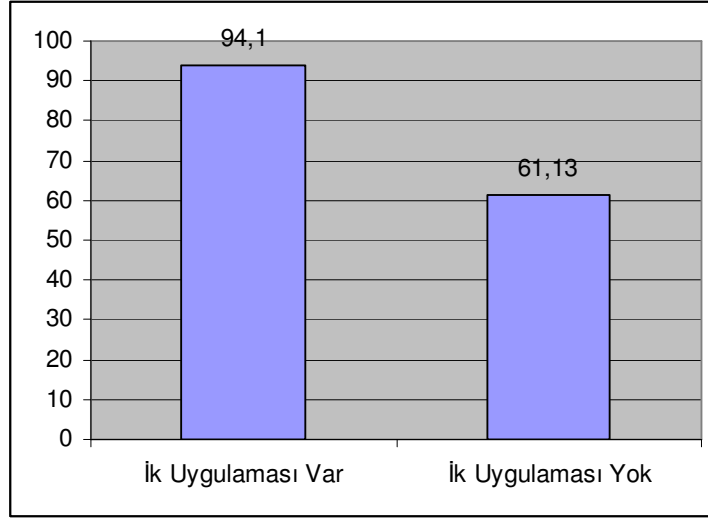
Çizelge 5.34

Karar verme ve yönetim tarzı faktörünün insan kaynakları uygulamaları değişkenine göre “Mann Whitney U” testi sonuçları

Faktör	İK Uygulaması	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p değeri
Karar Verme ve Yönetim Tarzı	Var	94	94,10	8845,00	1823,00	0,000
	Yok	66	61,13	4034,00		
	Toplam		160			

Çizelge 5.4’de “Karar Verme ve Yönetim Tarzı” konusunda, insan kaynakları uygulamalarının kullanıldığı okullarda, kullanılmayan okullara göre farklılık mevcuttur. Buna göre insan kaynakları uygulamaları var olan okullarda, sıra ortalaması 94,10 iken, insan kaynakları uygulamaları olmayan okullarda 61,13’dür. Bunun anlamı, seçenekler arasında dağılım mevcut. Ancak yine de Kesinlikle Katılıyorum seçeneğinde yoğunluk söz konusudur.

“Mann Whitney U” testi sonucunda elde edilen verilerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları uygulamaları yapılan okullar ile yapılmayan okullar arasında $p<,05$ anlamlılık düzeyinde karar verme ve yönetim tarzı ile kurum kültürü varlığı ve motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu fark insan kaynakları uygulamaları yapılan okullar lehinedir.



Şekil 5.21

İnsan kaynakları uygulanan ve uygulanmayan okullarda karar verme ve yönetim tarzının kurum kültürü ve motivasyona etki düzeyi hakkında alınan cevapların sıra ortalaması

Bu verilere göre insan kaynakları ile oluşturulmuş kurum kültürünün bulunduğu okullarda karar verme ve yönetim tarzının öğretmen motivasyonunu artırıcı yönde olduğu, yönetim tarzının öğretmenlerin performansını artırıcı etkisi olduğu görülmektedir.

5.5. Hipotezlerin Analizleri

5.5.1. Birinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

İnsan kaynakları yönetimi birimi olan okullarda, bu birimin olmadığı okullara göre kurum kültürü oluşturmak daha kolay mıdır? Birinci alt problemine ait bulgular, insan kaynakları yönetimi birimi bulunan okullarda kurum kültürü oluşumunun sistemli ve kişiler tarafından benimsenme kolaylığından dolayı kalıcı olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

İnsan kaynakları yönetimi birimi kurulmuş okullarda, bu birimin olmadığı okullara göre öğretmenlerin kuruma bağlılık düzeyleri daha yüksek midir? İkinci alt problemine ait bulgulara dayanarak, insan kaynakları yönetimi biriminin düzenlediği çalışmalar sonucunda öğretmenlerin kurumu benimsemeleri ve kuruma bağlılık düzeyleri insan kaynakları yönetimi birimi uygulamaları olmayan okullara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi biriminin sistemli çalışmaları sonucunda, çatışma çözümlerinde, ücret uygulamalarında, eğitimlerde ve diğer insan kaynakları uygulamalarında, kuruma güven duyguları artan öğretmenlerin kuruma bağlılık düzeyleri yükselmektedir.

5.5.3. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

İnsan kaynakları yönetimi birimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olmayanlara göre kurum misyon ve vizyonu daha belirgin midir? Üçüncü alt problemine ait bulgulardan, insan kaynakları yönetimi uygulamaları sonucunda oluşturulmuş kurum kültürü ile çalışanlar eğitim örgütünün misyon ve vizyonunu açıkça bilmekte ve bu misyon ve vizyona inanarak uygulamalarında istekli oldukları tespit edilmiştir.

5.5.4. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullarda, olmayanlara göre yöneticilerin ödül ve cezalar konusunda tutum ve davranışları arasında farklılık var mıdır? Dördüncü alt probleme ait bulgular, insan kaynakları yönetimi desteği ile yöneticilerin ödüllendirmenin ve cezalandırmaların motive edici gücünden yararlandığını göstermektedir.

Ödül ve cezaların adil davranışlarla ve zamanında uygulanmaları, öğretmenlerde olumlu değişimler yaratmaktadır. Ancak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olmadığı okullarda öğretmenlerin yöneticilere inançlarının daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.

5.5.5. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olmayanlara göre kişiler arası ilişkilerde farklılık var mıdır? Beşinci alt probleme ait bulgulardan, kurum kültürü oluşturulmuş okullarda kişiler arası ilişkilerde öğretmenlerin birbirlerine karşı arkadaşlık, güven ve yardımlaşma duygularının ön planda olduğu tespit edilmiştir. Kurum kültürü oluşmamış okullarda, ortak bir hedef doğrultusunda, ekip olabilme duygularının eksikliği de görülmektedir.

5.5.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olmayanlara göre öğretmen motivasyonu daha yüksek midir? Altıncı alt probleme ait bulgular, öğretmenlerin aynı inanç ve değerleri paylaştıkları çalışma arkadaşlarıyla birlikte olmaktan dolayı daha yüksek motivasyona sahip olduklarını göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi biriminin oluşturmuş olduğu eğitim kurumlarında, kurum kültürünün, okuldaki ortak hedefi belirlemede ve bu bütün çalışanları bu hedefe yönlendirmekte daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

5.5.7. Yedinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olamayanlara göre karar verme süreçleri ve yönetim tarzı motivasyonu artırıcı şekilde midir? Yedinci alt probleme ait bulgulardan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla kurum kültürü oluşturmanın, aynı zamanda sistemli çalışma koşulları da yaratmak olduğu tespit edilmiştir. Kurum kültürü oluşturulmuş örgütlerde çalışanların, kurum kültürünün getirmiş olduğu standartlar doğrultusunda, karar verme yetkisi ve süreçleri bakımından sistemli ve planlı çalışmalar ile motivasyon sağlamada daha başarılı oldukları görülmektedir.

BÖLÜM 6

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulguların genel değerlendirmesi ve ışığında elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

İnsan kaynakları yönetimi biriminin kurum kültürü oluşturmada ve sonuç olarak da öğretmen motivasyonu üzerinde etkilerini tespit etmeye yönelik bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerine uygulanan anket ile kurumda insan kaynakları yönetimi uygulamaları kullanılıp kullanılmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaların sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayan okullar arasında kurum kültürü oluşturma başarısı açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün, öğretmenlerin kendilerine ve kuruma olan güvenlerini artırdığı tespit edilmiştir. Çatışma çözümlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olduğu okullarda, olumlu sonuçlar alındığı ve öğretmenlerin yönetime olan güvenlerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş bir kurum kültürünün bulunması, okullarda ödül ve cezaların yapıcı etkisini ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Başarılarından dolayı ödüllendirileceğini bilen öğretmenlerin, yapacağı yanlıştan sonra cezalandırılacağını bilen öğretmene göre motivasyonunun daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenler, kurum içinde ödül ve cezaların adil olarak uygulandığına inandığında, kendini değerli hissetmekle beraber kurum kültürünün devamını getirmede istekli davranış sergilemektedir. Ayrıca ödüllerin motive edici özelliği sayesinde daha iyi ne yapabilirim

diye düşünen öğretmenler, yeni fikirler üretmede ve hayata geçirmede başarılı oldukları sonucuna varılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi birimi kurulmuş okullarda, bu birimin olmadığı okullara göre öğretmenlerin kuruma bağlılık düzeyleri daha yüksek midir? Alt probleminin çözümüne yönelik elde edilen verilerden, insan kaynakları yönetiminin oluşturduğu kurum kültürünün, kuruma bağlılık ve kişiler arası ilişkiler üzerindeki etkisi Mann Whitney U testi ile incelenmiş olup, insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi birimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olmayanlara göre kurum misyon ve vizyonu daha belirgin midir? Alt probleminin çözümüne yönelik elde edilen verilerden, insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayan okullar arasındaki kurum kültürü ile birlikte kurum misyon ve vizyonunun açık ve net olarak belli olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullarda öğretmenlerin bu misyon ve vizyonu benimsediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, misyon ve vizyonu benimseyen kurumların öğretmenlerinin aidiyet duygusunun da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun motivasyona olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olmayanlara göre kişiler arası ilişkilerde farklılık var mıdır? Alt probleminin çözümüne yönelik elde edilen verilerden insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün, kişiler arasında olumlu ilişkiler kurulmasına yardım ettiği tespit edilmiştir. Ekip çalışmasında ve sorunların çözümünde birbirleriyle ilişkilerinde yapıcı olmaları sağlanan öğretmenlerin, ekip olarak ya da bireysel çalışmalarında daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Kurum kültürü çerçevesinde hareket etmeye gönüllü kişilerden oluşan öğretmen kadrosunun oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi biriminin etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olmayanlara göre öğretmen motivasyonu daha yüksek midir? Kurum kültürünün

oluşturulduğu okullarda öğretmenlerin ortak tutum ve davranışlar sergilemesinin görüldüğu ve bu ortak davranışların kurum içinde anlaşmazlıkları en aza indirgediği tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olamayanlara göre karar verme süreçleri ve yönetim tarzı motivasyonu artırıcı şekilde midir? Alt probleminin çözümüne yönelik elde edilen verilerden insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün karar verme ve yönetim tarzı üzerine etkisi Mann Whitney U testi ile incelenmiş olup, insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.2. Öneriler

Öneriler bölümü, çalışma sonucunda elde edilen sonuçlardan yararlanılarak, eğitim örgütlerinde iyileştirme çabalarına katkıda bulunması amacıyla hazırlanmış düşüncelerden oluşmaktadır.

Kurumlar için en değerli kaynağın insan olduğu gerçeğinin kavranmasından sonra insan kaynakları yönetimi birimi her kurum için olduğu gibi, eğitim kurumları için de vazgeçilmez durumdadır. Her eğitim kurumunda insan kaynakları yönetimi birimi kurulmalıdır ve çalışmaları desteklenmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi birimi kurularak öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine önem verilmelidir.

İnsanın olduğu yerde kültürün olamamasının imkansız olduğu gerçeğinden yola çıkarak, bir kurumun daha sistemli ve daha köklü bir kurum olabilmesi için bir kurum kültürü oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi biriminden destek alınmalıdır.

Kurum kültürünün oluşturulması kadar devamının da önemli olmasından dolayı, kurum kültürünü devam ettirecek çalışanların seçiminde insan kaynakları yönetiminin önemi kavranarak, bu birimin çalışmalarında uzman kişiler çalışmalıdır.

Kurum içinde ödül ve cezalandırmalarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına başvurulmalıdır.

Kişiler arası ilişkilerin düzenlenmesinde ve çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlamada insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yararlanılmalıdır.

Yönetim tarzını belirlerken ve kurumda karar verme süreçlerini uygularken, insan kaynakları yönetiminin desteği sağlanmalıdır.

TANIMLAR

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; iş görenle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı,2000).

Kurum Kültürü

Kültür, bir organizasyonu bir arada tutan, birleşip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Kurum kültürü, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Kültür, çalışanlara organizasyonda kalabilmeleri için nasıl düşünmeleri ve davranmaları konusunda güçlü bir duygu ve sezgi kazandırır. Bu açıdan kurum kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004).

Kurum İmajı

Kurum kimliği, kurum felsefesini temel alarak, kurum tasarımı, iletişimi ve kurumun bir imaj oluşturmaya yönelik olarak gerçekleştirdiği faaliyetler ile birlikte kurum kültürü bir araç durumundadır. Bu araç yardımı ile kurumsal imaj sonucunu oluşturmaya

çabalamaktadır. Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi ise ideal imajı oluşturur (Okay, 2005).

Kurum İklimi

Kurum kültürünün oluşması, kurum ikliminden anlaşılır. Kurum iklimi; bir amaç için bir araya gelip kurumu oluşturan insanların (bireylerin) amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları tüm çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak, kurum kültürünü ortaya çıkarıp tüm çalışma ve çabalarda uyumlu bir ortamın oluşturulmasıdır (Öztekın, 2005).

Motivasyon

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2000).

EKLER

EK 1 Anket İzin Belgesi

EK 2 İnsan Kaynakları Uygulamaları

EK 3 Kurum Kùltürünün Çalışan Motivasyonuna Etkisi

EK 1

Anket İzin Belgesi

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 720
Konu : Anket (Filiz Ebru ÖZTAY)

30 /03/2006

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 07.03.2006 tarih ve 1116 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Filiz Ebru ÖZTAY'ın "**Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Politikasıyla Oluşturulan Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi**" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, EK-3/2,3/3,3/4'de belirtilen 55 (ellibeş) sorudan ibaret anket çalışmasını EK-3/1'de adı geçen ilimiz okullarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İlgi (b) yazı ve ekleri

O U R
30/03/2006
Ali SÖZES
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 2

İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu çalışmanın amacı, okullarda insan kaynakları yönetiminin varlığını ya da yokluğunu belirleyip, etkinliğini araştırmaktır. Çalışmada kullanılan veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anket formuna isminizi yazmak zorunda değilsiniz. İlginize ve ankete ayıracağınız zamana teşekkür ederim.

Filiz Ebru ÖZTAY
Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda okulunuzla ilgili kişisel görüşlerinizin alınması için sorular yer almaktadır. Lütfen HİÇ KATILMIYORUM, KATILMIYORUM, KARARSIZIM, KATILIYORUM, KESİNLİKLE KATILIYORUM seçeneklerinden size en uygun gelen kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1. Okulumuzda her birim çalışanın açık ve net iş tanımı vardır.					
2. Öğretmenlerimizin eğitim ihtiyaçları belirlenerek hizmet içi ve kurum dışı eğitimlerle desteklenir.					
3. İşe alımlardan önce gerekli pozisyonlar için ihtiyaç tespiti yapılır.					
4. İşe alınacak kişilerle görüşmelerde önce çeşitli testler uygulanır.					
5. Mülakatlarda adaylarla önceden belirlenmiş bir ekip görüşür.					
6. Performans değerlendirmesi amacına uygun olarak uygulanır.					
7. Okulumuzda belirlenmiş adil bir ücretlendirme sistemi uygulanmaktadır.					

8. Çalışanların kariyer planlamaları dikkate alınır. Zaman içinde yükselme planları yapılır.					
9. Öğretmen maaşlarındaki değişikliklerde performans değerlendirmeleri esas alınır.					
10. Okulumuzda insan kaynakları yönetimini destekleyen etkin bir iletişim vardır.					
11. Okulumuzda meydana gelen çatışmaların çözümünde profesyonel yöntemler kullanılır.					
12. Okulumuzda kurulmuş olan bir insan kaynakları yönetimi birimi vardır.					
13. Okulumuzda uzun dönemli insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.					
14. Kurumumuzca düzenlenen sosyal aktiviteler, çalışanların beklentilerine uygundur ve çalışanlar istekle katılırlar.					
15. Okulumuzda, gerektiğinde düzenlemeler yapılarak çalışanlarının kişisel gelişim isteklerini destekleyen bir sistem söz konusudur.					

EK 3

Kurum Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Bu çalışmanın amacı, okullarda kurum kültürünün varlığını ya da yokluğunu belirleyip, kurum kültürü ile motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmada kullanılan veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anket formuna isminizi yazmak zorunda değilsiniz. İlginize ve ankete ayıracağınız zamana teşekkür ederim.

Filiz Ebru ÖZTAY
Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda okulunuzla ilgili kişisel görüşlerinizin alınması için sorular yer almaktadır. Lütfen HİÇ KATILMIYORUM, KATILMIYORUM, KARARSIZIM, KATILYORUM, KESİNLİKLE KATILYORUM seçeneklerinden size en uygun gelen kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. Okulumuzda karar verme yetkisinin bazı durumlarda kime ait olduğu belirsizdir.					
2. Hata yaptığımızda mutlaka cezalandırılacağımızı biliriz.					
3. Okulumuzda herkes birbirini eleştirebilir.					
4. Okulumuzda yapılacak işler önceden belirlenerek, kimler tarafından yapılacağı planlanır ve zamanında bildirilir.					
5. Bence okulumuzda çalışan öğretmenlerin, kuruma pek bağlılığı yoktur.					
6. Yöneticilerimiz gerekli olduğuna inandığımız yerlerde inisiyatif kullanmamızı destekler.					
7. Okulumuzda karar verme süreci çok uzadığından verilen kararın etkinliği azalır.					

8. Okulumuzda çalışan kişiler arasında dostça davranışlar ön plandadır.					
9. Okulumuzda emeğimizin karşılığını aldığımıza inanıyorum.					
10. İhtiyaç duyduğumuzda üst yönetime kolaylıkla ulaşabiliriz.					
11. Okulumuzdaki katı kurallar, gereksiz ayrıntılar ve bürokratik formaliteler, yeni fikirler üretmemizi önüyor.					
12. Bu okulda bulunmaktan memnunum.					
13. Okulumuzda kimse sorumluluk almaya yanaşmaz.					
14. Okulumuzda dengesiz bir ücret politikası var.					
15. Okulumuzda kişiler arası güvensizlik vardır.					
16. Okulumuzda ödüllendirilmek için, çok çalışmaktan daha önemli olan birileriyle iyi geçinmektir.					
17. Okulumuzda yöneticilerimiz çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verir.					
18. Okulumuzda sık acil işlerin çıkması planlanmış işlerimizi yerine getirmemizi engeller.					
19. Yeniden işe başlayacak olsam, bir kere daha bu okulu seçerdim.					
20. Okulumuzdaki çalışmalar gerektirdiğinde kişisel zamanımdan özveride bulunurken rahatsız olmam.					
21. Yönetime danışmadan karar verme yetkimiz yoktur.					
22. Okulumuzda ödül ve teşvikler, ceza ve eleştirilerden daha fazladır.					
23. Okulumuzda çalışanlar arasında bir rekabet mevcuttur.					
24. Okul yönetimimiz iyi düşünülmüş fikirlere fırsat tanımak ister.					

25. Bir başka okuldan teklif gelse hiç düşünmeden kabul ederim.					
26. Okulumuzda verilen kararlarda hepimiz söz hakkına sahibiz.					
27. Okulumuzda, herkes hak ettiği ölçüde maaş alıyor.					
28. Zor bir görev üstlendiğimde, yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarım genellikle yardımcı olur.					
29. Yöneticilerimiz yapılan işlerle yetinmez, hep daha iyi olabileceğini öne sürer.					
30. Boş bir kadro olduğunda en yakın arkadaşşıma burada çalışmayı tavsiye ederim.					
31. Okulumuzda bireysellikten çok ekip halinde alınan kararlar önemlidir.					
32. Kazandığımız başarılarından sonra ödüllendiriliriz.					
33. Okulumuzda genellikle rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı vardır.					
34. Okulumuzda vizyon ve misyon açıkça belirlenmiştir ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
35. Okulumuzda düzenlenen sosyal aktivitelere (yemek, piknik v.b.) ailemle birlikte katılmaktan zevk alırım.					
36. Okulumuzda kişiler kendi sorunlarını çözecek inisiyatifi kullanabilirler.					
37. Yaptığımız başarılı işler yöneticilerimiz tarafından fark edilmez ve ödüllendirilmez.					
38. Okulumuzda doğum günü, evlilik, bayramlar, yeni bir mal sahibi olma, hastalık, ölüm gibi özel durumlar önemsenir.					
39. Okulumuzda kendimizi geliştirmek için yöneticilerimizden destek görürüz.					
40. Sözleşmelerin yıllık olmasındansa 3 ya da 5 yıl gibi uzun süreli olması daha huzurlu olmamızı sağlar.					

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. KİTAPLAR

- Adair, J., 2003, **Etkili Motivasyon**, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul
- Akalın, A., vd. 2004, **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Aydın, M., 1998, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara
- Aytaç, S., 2006, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, İstanbul
- Balkin, D., Cardy, R., Gomez-Mejla, L., 1998, **Managing Human Resources**, Prentice Hall, New Jersey
- Baltaş, A., 2003, **Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması**, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Barutçugil, İ., 2004, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Başaran, İ., 1992, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara
- Bayraktaroğlu, S., 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi** Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Bingöl, D., 1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul
- Bursalioğlu, Z., 2002, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Büyüköztürk, Ş., 2003, **Soysal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegema Yayıncılık, Ankara
- Covey, S., 2004, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Varlık Yayınları, İstanbul
- Cüceloğlu, D., 1997, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Çelik, V., 2002, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Çetin, M., 2004, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- De Cenzo, D., Robbins, S., 1996, **Human Resource Management**, John Wiley and Sons, New York
- Demirkan, M., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Dökmen, Ü., 2003, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Erdoğan, İ., 1994, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul

- Erdoğan, İ., 2002, **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Eren, E., 2001, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Fındıkçı, İ., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul
- Goffee, R. ve Gareth, J., 2003, **Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, Mediacat Kitapları, İstanbul
- Gök, S., 2006, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Homans, G. C., 1950, **The Human Group**, Harcourt-Brace, New York
- Kaya, K., 1996, **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Bilim Yayınları, Ankara
- Kaynak, T., 1995, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yayınları, İstanbul
- Koçel, T., 1993, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul
- Noe, A.R., 1999, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul
Çeviren: Canan Çetin
- Okay, A., 2000, **Kurum Kümlüğü**, MediaCat Kitapları, Ankara
- Okay, A., 2005, **Kurum Kimliği**, Mediacat Kitapları, İstanbul
- Öztekin, A., 2005, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Pehlivan, İ. (2001). **Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik**. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Sabuncuoğlu, Z., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Schuler, S.R., 1995, **Managing Human Resources**, West Pub., USA
- Schein, E., 1992, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, New York
- Şimşek, N., Fidan. M., 2005, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Kitabevi, Konya
- Şişman, M., Turan, S., vd., 2004, **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Terzi, A.R., 2000, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Tjosvold, D. ve Tjosvold, M., 1995, **Psychology For Leaders: Using Motivation, Conflict And Power To Manage More Effectively**, John Wiley and Sons, New York
- Tutar, H., 2003, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara

Türkel, A., 1984, **İşletme Yönetimi**, Okan Yayıncılık, İstanbul,

Uğur, A., **İnsan kaynakları yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya

Unutkan, G., 1995, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul

Vural, B., 2003, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul

Yalçın, S.A., 2002, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul

Yüksel, Ö., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara

2. MAKALELER

Batlaş, A., Nisan 2005, “Polis mi Avukat mı? Ticari Bir Kurumun Birinci Amacı Karlı Kalmaktır. Bunu Müşterilerini Mutlu Ederek Başarır. Onu da Kendinden ve Hayatından Mutlu Çalışanla Yapar” Popüler Yönetim Dergisi, s. 47. İstanbul.

Cleveland, J.N., Murphy, K.R., Williams, R.E., 1989, “Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates” Journal of Applied Psychology, Sayı: 74, s.20

Çelik, V., “İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi I. Eğitim Kongresi, 25-27 Kasım 1991, s.200-201, İzmir.

Elden, M., 2005, “Kurum Kimliği Ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki”, Yeni Düşünceler Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, s.3 İstanbul

Erdoğan, İ., 1991, Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul

Özmen, İ., Haziran 2003, “Bilgi Sistemleri İş Stratejisi ve Ticari Avantaj Sağlamak İçin Kullanılması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 45, s.51, İstanbul

Öztürk, Z. ve Dündar, H., 2003, “Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi”. Cilt:4, Sayı:2, s.58. Sivas

3. DİĞER KAYNAKLAR

Argüden, Y., http://www.polater.com.tr/bilgi_agaci (Erişim tarihi: 19.04.2006)

<http://www.insankaynaklari.com>, Erişim Tarihi: 21.04.2006

<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/analiz.html>, Erişim tarihi: 23.03.2006

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf sayfa 199
Erişim tarihi: 20.03.2006

ÖZGEÇMİŞ
Filiz Ebru ÖZTAY

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi	09.08.1975
Doğum Yeri	İstanbul
Medeni Durumu:	Bekâr

Eğitim :

Lise	1989-1992	Haydarpaşa Lisesi
Lisans	1992-1997	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

Çalıştığı Kurumlar:

2004 – 2005 Özel İstek Atanur Oğuz Lisesi	Bilgisayar Öğretmeni
2003 – 2004 Özel Biltek Koleji	Bilgisayar Öğretmeni
2001 – 2003 Adnan Kahveci İlköğretim Okulu	Bilgisayar Öğretmeni
1998 – 2001 Üsküdar Ticaret Meslek Lisesi	Bilgisayar Öğretmeni