

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖZEL DERSHANELERDE ÇALIŞAN  
ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ YETKİNLİKLERİNİ  
BELİRLEME VE ÖZEL UĞUR DERSHANESİ'NDE  
ÖRNEK UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DİDEM ARSLANBAŞ**

**İSTANBUL, 2011**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖZEL DERSHANELERDE ÇALIŞAN**  
**ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ YETKİNLİKLERİNİ**  
**BELİRLEME VE ÖZEL UĞUR DERSHANESİ'NDE**  
**ÖRNEK UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DİDEM ARSLANBAŞ**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. FAİK TUNÇ BOZBURA**

**İSTANBUL, 2011**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

Tezin Adı: Özel Dershanelerde Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Yetkinliklerini Belirleme Ve Özel Uğur Dershanesi'nde Örnek Uygulama

Öğrencinin Adı Soyadı: Didem Arslanbaş  
Tez Savunma Tarihi: 1 Temmuz 2011

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Unvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA  
Unvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Unvanı, Adı ve SOYADI

Tez Danışmanı Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA

-----

Ek Danışman

-----

Üye Prof. Dr. Canan ÇETİN

-----

Üye Yrd. Doç. Dr. Selçuk TUZCUOĞLU

-----

Üye

-----

## TEŞEKKÜR

Bu çalışma Özel Dershanelerde çalışan öğretmen yetkinliklerini belirlemek için hazırlanmıştır. Araştırma sürecinde bu çalışmaya pek çok kişi destek ve yardım sağlamıştır.

Öncelikle araştırma sürecinin yanında iş ve özel hayatımda her zaman bana danışman ve yön gösterici olan Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura'ya yardım ve desteği için teşekkür etmek istiyorum. Yüksek lisans sürecini zevkli hale getiren tüm öğretim üyeleri ve bölüm arkadaşlarıma ve özellikle Şükran Uçar'a teşekkür ederim. Ayrıca Bahçeşehir Üniversitesi'nde yüksek lisans yapma fırsatını sağlayan Sayın Enver Yücel'e, yüksek lisans ve araştırma sürecinde bana her zaman destek olan Sayın Banu Gürün'e ve tüm iş arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Benim için tez çalışmasının içeriğinden daha zorlu olan format konusunda bana yardımcı olan Cem Yıldız'a, sürekli tezimi tamamlamam konusunda beni uyaran arkadaşlarıma ve en önemlisi her zaman varlıklarıyla beni mutlu eden aileme teşekkür ederim.

Bunun yanında Uğur Dershanesi bünyesinde bu araştırmayı yapmama izin veren Uğur Dershaneleri Genel Müdürü Sayın Alparslan Alemdar'a ve araştırmaya gönüllü olarak katılan Uğur Dershanesi öğretmen ve yöneticilerine teşekkür ederim.

İSTANBUL 2011

DİDEM ARSLANBAŞ

## ÖZET

### ÖZEL DERSHANELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ YETKİNLİKLERİNİ BELİRLEME VE ÖZEL UĞUR DERSHANESİ'NDE ÖRNEK UYGULAMA

Arslanbaş Didem

Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı  
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura

Haziran 2011, 97 sayfa

Eğitim kurumlarının sistemli ve sorunsuz olarak hizmetlerini yerini getirebilmeleri için çalışan insan kaynağının özellikleri oldukça önemlidir. Özel dersaneler ülkemizde öğrencileri ulusal sınavlara hazırlamak için kurulmuşlardır. Her eğitim kurumunda olduğu dersanelerde de öğretmenlerin akademik bilgileri ve kişisel özellikleri öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerinin olumsuz etkilenmemesi ve öğrencilerin topluma yararlı bireyler olarak yetişmeleri açısından önemlidir.

Bu araştırma özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin yetkinliklerini belirlemek için hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında Uğur dersanelerinde örnek uygulama yapılmıştır. Araştırmaya toplam 192 öğretmen katılmış ve likert ölçeğine dayalı 73 itemden oluşan bir anket uygulanmıştır. Ankette öğretmenlere hem ideal olarak özel dersane öğretmenlerinde olması gereken özellikler sorulmuş hem de Uğur Dershanesi öğretmenlerinde hangi özelliklerin var olduğu sorulmuştur. Araştırma sonucunda yapılan faktör analizinde ideal olarak özel dersane öğretmenlerinde olması gereken 14 yetkinlik olduğu belirlenmiş, Uğur Dershanesi öğretmenlerinde ise toplam 13 yetkinlik var olduğu tespit edilmiştir. Bu iki grup yetkinlik arasında pek çok ortak nokta olduğu da yine araştırma kapsamında tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları bulgular ve sonuçlar bölümlerinde sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetkinlik, Özel Dersaneler, Öğretmenlik Mesleği Yetkinlikleri

## ABSTRACT

### DETERMINING THE TEACHER COMPETENCIES WORKING AT TEST PREPARATORY CENTERS AND SAMPLE APPLICATION AT UĞUR TEST PREPARATORY CENTERS

Arslanbaş Didem

The Graduate School of Social Sciences  
Human Resources Management Program  
Thesis Supervisor: Ass. Prof. Dr. Faik Tunç Bozbura

June 2011, 97 pages

To make educational institutions' services systematic and unproblematic the personal features of human resources that are working at those institutions are very important. In our country, test preparatory centers are established to prepare students to national examinations. Like all other educational institutions, academic knowledge and personal features of teachers that are working at test preparatory centers are very important not to effect negatively students' academic and personal development and make students beneficial citizens for the society.

This research is prepared to determine teacher competencies that are working at test preparatory centers. For this research a sample application was done at Uğur Test Preparatory Centers. 192 teachers were attended to this research and an inventory that includes likert based 73 items was applied. In inventory teachers were asked to answer both what are the ideal features that a test preparatory center' teacher should have and what features do Uğur Test Preparatory teachers have. According to results of factor analysis that was done at the end of research; it was determined that ideally test preparatory teachers should have 14 competencies and Uğur Test Preparatory Teachers have 13 competencies. Moreover, in the research it was determined that there are lots of common features between these two group competencies. Results of research are discussed in the parts of findings and results.

**Keywords:** Human Resources Management, Competencies, Test Preparatory Centers, Teacher Competencies

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. KAYNAK ARAŞTIRMASI	3
2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	3
2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlere Katkısı	4
2.1.3 Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları	5
2.1.3.1 Eleman Seçme ve Yerleştirme	5
2.1.3.2 Eğitim ve Geliştirme Yönetimi	6
2.1.3.3 Performans Yönetimi	7
2.1.3.4 Ücret Yönetimi	9
2.1.3.5 Kariyer Yönetimi	10
2.1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	12
2.1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler	14
2.1.5.1 Klasik Yönetim Anlayışı	14
2.1.5.2 Neoklasik Yönetim Anlayışı	15
2.1.5.3 Modern Yönetim Anlayışı	16
2.2 YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI MODELİ	17
2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Odaklı Yönetim Anlayışından Yetkinlik Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş	17
2.2.2 Yetkinlik Kavramının Tanımı	18
2.2.3 Yetkinlik Kavramının Tarihçesi	19
2.2.4 Yetkinliğin Bileşenleri	21
2.2.5 Yetkinlik Türleri	23
2.2.6 Yetkinliklerin Genel Özellikleri	24
2.2.7 Organizasyonlarda Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi	25
2.2.7.1 Yapılandırılmış Mülakat	25
2.2.7.2 Odak Grup Çalışması	25
2.2.7.3 Kritik Olay Yöntemi	26
2.2.7.4 Anket	27
2.2.7.5 Gözlem	27
2.2.8 Yetkinliklerin Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanımı	28
2.2.8.1 Yetkinlik Modelinde Eleman Seçme ve Yerleştirme Yönetimi	28
2.2.8.1.1 Yetkinlik Bazlı İş İlanları	29
2.2.8.1.2 Yetkinlik Bazlı Başvuru Formları	29
2.2.8.1.3 Yetkinlik Bazlı Mülakatlar	30
2.2.8.2 Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme Yönetimi	30
2.2.8.3 Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi	32
2.2.8.4 Yetkinlik Bazlı Ücret Yönetim Sistemi	33
2.2.8.5 Yetkinlik Bazlı Kariyer Yönetim Sistemi	34
2.2.9 Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetiminin Faydaları	35
2.3 TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİ	36
2.3.1 Türk Milli Eğitim Sisteminin Amaç ve İlkeleri	36
2.3.2 Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı	37

2.3.2.1 Örgün Eğitim.....	37
2.3.2.2 Yaygın Eğitim .....	39
2.3.3 Türkiye’de Özel Öğretim .....	40
2.3.4 Türkiye’de Özel Dershaneler .....	41
2.3.5 Özel Dershanelerin Tarihsel Gelişimi .....	41
2.3.6 Özel Dershanelerde Eğitim-Öğretim.....	42
2.3.7 Özel Dershanelerde Öğretmenlik .....	44
3. VERİ VE YÖNTEM .....	47
3.1 ÖĞRETMEN MESLEĞİ YETKİNLİKLERİ .....	47
3.1.1 Türk Eğitim Sisteminde Genel Öğretmen Yeterlilikleri .....	47
3.1.2 Öğretmenlik Mesleği Yetkinlikleri .....	49
3.2 ÖZEL UĞUR DERSHANESİ’NDE ÖĞRETMEN YETKİNLİKLERİNİ BELİRLEME ÜZERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA.....	51
3.2.1 Özel Uğur Dershanesi’nin Genel Tanıtımı .....	51
3.2.2 Özel Uğur Dershanesi’nde Eğitim-Öğretim Sistemi.....	53
3.2.3 Özel Uğur Dershanesi’nde Ders Dışı Çalışmalar .....	54
3.2.4 Özel Uğur Dershanesi’nde Rehberlik Birimi Çalışmaları .....	55
3.2.5 Uğur Kariyer Merkezi .....	56
3.2.6 Özel Uğur Dershanesi’nde Öğretmenlerle İlgili Bilgiler .....	57
3.3 ÖZEL UĞUR DERSHANESİ ÖĞRETMEN YETKİNLİKLERİNİ BELİRLEME .....	58
3.3.1 Araştırmada Kullanılan Anketin Hazırlanması.....	58
3.3.2 Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler .....	59
4. BULGULAR .....	63
4.1 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	63
4.2 İTEMLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN-KORELASYONUN İNCELENMESİ .....	64
4.3 FAKTÖR ANALİZİ .....	66
4.3.1 Faktör Analizi 1- Özel Dershane Öğretmenlerinde Olması Gereken Yetkinlikler .....	66
4.3.2 Faktör Analizi 2- Uğur Dershanesi Öğretmenlerinde Var Olan Yetkinlikler .....	70
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
5.1 SONUÇLAR .....	73
5.2 ÖNERİLER .....	77
KAYNAKÇA .....	79
EKLER.....	84
EK-1 ANKET FORMU .....	85
EK-2 ANKETTEKİ İTEMLERİN BİRBİRLERİYLE KORELASYONU .....	89
EK-3 FAKTÖR ANALİZİ İDEAL.....	91
EK-4 FAKTÖR ANALİZİ UĞUR DERSHANESİ.....	94
ÖZGEÇMİŞ.....	97



## TABLÖLAR

<b>Tablo 2.1 : İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi .....</b>	<b>12</b>
<b>Tablo 2.2 : Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklar .....</b>	<b>13</b>
<b>Tablo 2.3 : Türkiye’de özel öğretim kurumu sayısı .....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 2.4 : 2009-2010 özel dersane, öğrenci ve öğretmen sayıları .....</b>	<b>41</b>
<b>Tablo 3.1 : 2010-2011 eğitim-öğretim yılı için Uğur dershanesi kurs bilgileri .....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 3.2 : 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Uğur dershanesinde çalışan öğretmenlerin zümrelere göre dağılımı .....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 3.3 : Ankete cevap veren öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 3.4 : Ankete cevap veren öğretmenlerin çalıştığı öğrenci grubuna göre dağılımı .....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 3.5 : Ankete cevap veren öğretmenlerin çalıştığı zümreye göre dağılımı....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 3.6 : Ankete cevap veren öğretmenlerin yaş dağılımı.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 3.7 : Ankete cevap veren öğretmenlerin mesleki kıdemine göre dağılımı... </b>	<b>62</b>
<b>Tablo 4.1 : Güvenilirlik analizi .....</b>	<b>63</b>

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : Ücret yönetimi süreci .....	9
Şekil 2.2: Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme modelinde hedef yetkinliğin belirlenmesi .....	30

## KISALTMALAR

<b>Akıllı Ölçme ve Öğrenme Destek Sistemi</b>	<b>:AKORD</b>
<b>Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları</b>	<b>:BUEK</b>
<b>Bakınız</b>	<b>:Bkz.</b>
<b>Doçent</b>	<b>:Doç.</b>
<b>Doktor</b>	<b>:Dr.</b>
<b>Erken Uyarı Sınavı</b>	<b>:ERUS</b>
<b>Kişisel Öğrenme Stili Testi</b>	<b>:KÖS</b>
<b>Kişiyi Özgü Öğretim Modeli</b>	<b>:KÖÖM</b>
<b>Kariyer Eğilim Testi</b>	<b>:KET</b>
<b>Lisans Yerleştirme Sınavı</b>	<b>:LYS</b>
<b>Realistic, Investigative, Artistic, Social, Entrepreneurship, Conventional</b>	<b>:RIASEC</b>
<b>Seviye Belirleme Sınavı</b>	<b>:SBS</b>
<b>Specific, Measurable, Achievable, Realistic Timed</b>	<b>:SMART</b>
<b>Statistical package for the social sciences</b>	<b>:SPSS</b>
<b>Televizyon</b>	<b>:TV</b>
<b>Uğur Veli Eğitim Merkezi</b>	<b>:UVEM</b>
<b>Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı</b>	<b>:YGS</b>
<b>Ve benzeri</b>	<b>:vb.</b>

# 1. GİRİŞ

Günümüzde bir işletmenin sektöründeki rakipleri arasındaki farkını çalışanları yani insan kaynağı belirlemektedir. Bu nedenle şirketlerin kendi bünyelerinde çalışacak insan kaynağını titizlikle belirlemeleri gerekmektedir. Şirketlerin çalışan istihdamını gerçekleştirmeden yapmaları gereken en önemli çalışma ise şirket içindeki farklı pozisyonlarda ne tür özelliklere sahip olan çalışanlara ihtiyaç duyduğunu belirlemektir. İhtiyaç duyulan çalışanların özellikleri belirlenirken gerekli olan eğitim ve iş deneyiminin yanında yetkinliklerin belirlenmesi şirket ve çalışan başarısı için ön şarttır.

Yetkinlik en temel tanımıyla bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır (Sağır 2006). Şirket içindeki var olan bir pozisyonun başarı ile yürütülmesi için gereken beceri, davranış ve tutumların bütünüdür. Çağdaş insan kaynakları yönetiminde yetkinlikler tüm insan kaynakları süreçlerini etkilemektedir. Bu çalışmanın kaynak araştırması bölümünde yetkinlikler ve yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi süreçlerindeki kullanımı ile ilgili ayrıntılı bilgiye yer verilmiştir.

Türkiye’de eğitim sektöründe insan kaynakları uygulamaları yeni gelişmektedir. Uygulamalarda pek çok eksiklik göze çarpmaktadır. Eğitim sektörünün en önemli insan kaynağını öğretmenler oluşturmaktadır. Gençleri geleceğe hazırlayan öğretmenlerin mesleklerinde başarılı olmalarını sağlayacak yetkinliklere sahip olmaları ayrıca gençlerimizin topluma katkı sağlayan başarılı bireyler olmalarını sağlayacaktır. Bu nedenle öğretmen yetkinliklerini belirlemek sadece öğretmenler ve okullar için değil toplum içinde önemli bir kavramdır.

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı branş öğretmenlerinin başarılı, etkili ve verimli olmasını sağlayacak özellikleri belirlemek için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların bir sonucu olarak “Genel Öğretmen Yeterlilikleri” belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı bu konu ile ilgili çalışmalarına devam etmektedir. Bu tür çalışmalar okullarımızdaki eğitim kalitemiz için oldukça önemlidir.

Türkiye’de bir sonraki kademe eğitime geçiş ile ilgili çeşitli sınavlar yapılmaktadır. Bu sınavlar ortaöğretim ve yükseköğretime geçiş ile ilgilidir. Ülkemizde öğrencileri bu

sınavlara hazırlayan kurumlar ise özel dersanelerdir. Özel dersaneler Milli Eğitim Bakanlığı'na bağılı olan kurumlardır. Ancak geçmişten günümüze varlıkları sürekli olarak tartışma konusu olmuş ve kaldırılmaları için pek çok çalışma yapılmıştır. Bu tartışmalar özel dersanelerin diğer eğitim kurumlarından soyutlanmasına neden olmuş ve yapılan pek çok bilimsel çalışmaya dahil edilmemişlerdir. Ancak lkemizde yapılan ulusal sınavlara hazırlanmak için farklı sınıf düzeylerindeki pek çok ğrenci özel dersanelere devam etmektedir. Bu nedenle özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin kalitesi oldukça önemlidir. Dersanelerde alışan öğretmenler öğrencilerin hem akademik bilgilerine katkı sağlamakta hem de onlar için tüm öğretmenler gibi rol model olmaktadırlar. Öğrencilerin hem sınavlarda başarılı olmaları hem de topluma katkı sağlayan bireyler olmaları için eğitim sistemimizin bir parçası olan özel dersane ğretmenlerinin de sahip oldukları bilgi, yetenek ve yetkinlikler belirlenmelidir.

Bu alışma özel dersanelerde çalışan ğretmen yetkinliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın farklı bölgelere ve daha çok sayıda kişiye ulaşabilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada hem genel olarak özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin yetkinlikleri sorgulanmış hem de zel Uğur Dersaneleri zerine örnek bir çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümlerinde insan kaynakları yönetimi ve süreçleri tanımlanmış daha sonra yetkinliklerin insan kaynakları yönetimindeki yeri açıklanmıştır. Ayrıca Türk eğitim sistemi ve özel dersaneler hakkında bilgilere yer verilmiştir. Kaynak araştırmasını içeren bu bilgilendirme bölümlerinden sonra öncellikle araştırma yöntemi daha sonra araştırma sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

## 2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

Özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin yetkinliklerini belirlemek için hazırlanan bu çalışmada kaynak araştırması bölümünde insan kaynakları yönetimi, yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi, Türk eğitim sistemi ve özel dersaneler hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İş dünyasında örgütlerin birbirleriyle rekabet ederken dayandığı en önemli güçlerden biri insan kaynağıdır. Bunun en önemli nedeni günümüzde örgütleri birbirinden farklı kılan en önemli unsurunun çalışanları yani insan kaynağı olmasıdır. Günümüzde her sektörde hızlı bir değişim ve gelişim görülmektedir. Teknolojinin her alanda yayılması ve etkin olarak kullanılması örgütlerin insan kaynağı haricinde birbirleriyle benzer kaynaklara sahip olmasına neden olmuştur. Uluslar arası ticaret ise örgütlerin sadece kendi ülkelerinde değil tüm dünyadaki örgütlerle rekabet etmesi gereğini doğurmuştur. Tüm bu sebepler insan kaynağının etkin bir şekilde planlanmasını ve yönetilmesini önemli hale getirmiştir.

#### 2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan en temel tanımlardan bir tanesi “organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir” (Armstrong 1994). 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).

İnsan kaynakları yönetimi örgüt genel yönetimi ile çalışanlar arasındaki köprüdür. Örgütlerin başarılı olabilmesi için tüm unsurlarının bir bütün olabilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en temel işlevlerinden bir tanesi yönetim ile çalışanların benzer misyon ve vizyonu paylaşmasını sağlamak ve benzer hedefler için çalışmasını sağlamaktır.

### 2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlere Katkısı

İnsan Kaynakları Yönetimi hem örgütün yönetim tarafında hem de çalışan tarafında yer almaktadır. İnsan kaynaklarının yönetim açısından en önemli katkısı örgütün verimliliğini artırmak, hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmaktır. Çalışan açısından insan kaynaklarının en önemli katkısı ise iş ortamının kalitesini artırarak ve iş fonksiyonlarının daha sistemli hale gelmesini sağlayarak çalışanın iş yeri tatmin ve mutluluğunu artırmaktır. Böylece çalışanın yaşam kalitesini artırarak çalışanların işe yönelik motivasyonlarını artırmak insan kaynakları yönetiminin örgüte en önemli katkısıdır.

Günümüzde örgütlerde mükemmel sistemler oluşturulabilmekte en iyi ürün ve hizmetler sunulabilmektedir. Ancak insan kaynağı yetersiz olan örgütlerde ne kadar mükemmel bir sistem oluşturulursa oluşturulsun hedeflenen hizmet ya da ürünlerin ortaya çıkması imkânsızdır. Yeterli insan kaynakları için temel olarak şunların yapılması gerekir:

- i. İş analizlerinin yapılması
- ii. Çalışan planlamasını yapılması, gereken eleman sayısını belirlenmesi
- iii. İş gereklerine uygun elemanın istihdam edilmesi
- iv. Çalışanların kişisel gelişiminin desteklenmesi ve çalışanın ve örgütün hedeflerine uygun eğitim planlamasının yapılması
- v. Örgüt ve çalışan hedeflerine uygun performans yönetiminin gerçekleştirilmesi
- vi. Çalışanın ödüllendirilmesi ve motivasyonlarını artırıcı çalışmalarla verimliliğinin artırılması
- vii. Kısa ve uzun vadeli olarak çalışanların kariyer planlamalarını oluşturarak örgütün ve çalışanların gelecek planlamasının yapılması

Yukarıda belirtilen tüm çalışmalar insan kaynakları fonksiyonlarının sistemli bir şekilde düzenlenmesini ve uygulanmasını gerektirmektedir. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve insan kaynakları yönetiminin örgüte katkı sağlaması

için bütün insan kaynakları fonksiyonlarının örgüte uygun olarak yapılandırılması gerekmektedir.

### **2.1.3 Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları**

Temel insan kaynakları fonksiyonları; eleman seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi ve kariyer yönetimidir.

#### **2.1.3.1 Eleman Seçme ve Yerleştirme**

İnsan kaynakları yönetimi sürecinin başlangıç noktası örgüt içinde verimli olabilecek ve örgüte maksimum faydayı sağlayacak insan kaynağını bulmak ve istihdam etmektir. Doğru eleman seçiminin yapılamaması diğer bütün insan kaynakları süreçlerinin de aksamasına neden olacaktır. Ayrıca yanlış eleman seçimi kişinin örgüt içinde verimsiz olmasına neden olacaktır. Bu örgüt açısından önemli bir kayıptır. Çünkü istihdam edilen her eleman için belirli yatırımlar yapılmaktadır. Eğitimler, oryantasyon süreci vb. yatırımlar yanlış eleman seçiminde örgüt için kayıp olacaktır. Ayrıca verimsiz olan çalışanın o dönemde yetersiz ya da hatalı iş performansı da örgütün diğer kayıpları arasındadır. Ayrıca yanlış istihdam edilen çalışan için de önemli kayıplar mevcuttur. Kendisinin verimsiz olduğu bir örgütte çalışan kendini başarısız hissedecek bu da mutsuz olmasına neden olacaktır. Bu sebeple eleman seçme ve yerleştirme sisteminin doğru olarak yapılandırılması gerekmektedir.

Örgütlerde bazı farklılıklar olsa da genel olarak eleman seçme ve yerleştirme şu süreçlerden oluşmaktadır:

- a. Personel araştırmaları
- b. Başvuruların kabulü
- c. Ön görüşme
- d. İşe giriş testleri
- e. Mülakat
- f. Adayın geçmişinin araştırılması
- g. İstihdam departmanında yapılacak görüşme ve ilk amirin onayının alınması
- h. Sağlık taraması
- i. İş teklifi



Eleman seçiminden önce örgüt içinde iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş analizi bir işin niteliğini, niceliğini, gereklerini ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle araştıran bir çalışmadır. İş analizinde işin ne olduğu, işin yapılması için ne tür becerilere ihtiyaç duyulacağı, temel görev ve sorumlulukları belirlenmektedir. İş analizi sonucunda örgüt için gerekli olan çalışan sayısı ve çalışan profili belirlenebilmektedir. Böylece örgüt için hangi beceri ve özelliklere sahip çalışanın istihdam edilmesi gerektiği belirlenebilmektedir.

Eleman seçiminde örgütler hem iç hem de dış kaynakları değerlendirmektedirler. İç kaynaklarda genellikle terfi, iş rotasyonu ya da iş zenginleştirme yöntemleri kullanılmaktadır. İç kaynakların kullanımı çalışanlara farklı kariyer seçenekleri sunduğu için onların motivasyonunu artırmakta aynı zamanda iş yerine uyum ve adaptasyon sürecini en aza indirmektedir. Dış kaynaklar kullanımında ise medya iletişim araçlarına verilen ilanlar, örgüt içinde çalışanların tavsiyeleri, örgüte yapılan bireysel başvurular, özel istihdam büroları ve iş bulma kurumundan yararlanılmaktadır. Örgüt ihtiyaç duyduğu pozisyona göre iç ya da dış kaynaklardan herhangi birini tercih etmektedir.

### **2.1.3.2 Eğitim ve Geliştirme Yönetimi**

Çalışanların kişisel gelişimlerinin desteklenmesi eğitim yönetimi fonksiyonunun içinde yer alır. Teknolojik ve bilimsel değişim ve gelişimler günümüz iş dünyasını çok ciddi bir şekilde etkilemektedir. Bu etkileşim örgütleri birbirleriyle sürekli olarak rekabet etmeye yöneltmiştir. Örgütün rekabet gücünü artırabilmesi için insan kaynağı oldukça önemlidir. İnsan kaynağını sürekli eğitmek ve geliştirmek rekabet gücünü artıracak en önemli etkidir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim çalışanlara ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, davranış, tutumların kazandırılması süreci olarak tanımlanmaktadır.

Örgütler iç ya da dış kaynak kullanarak eğitim programlarını düzenlemektedirler. Bazı örgütler insan kaynakları departmanlarında eğitim sorumluları istihdam ederek iç kaynak kullanmaktadırlar. Bazı örgütler ise eğitim alınması gerekli olan konuda uzmanlaşmış kişi ya da eğitim danışmanlık firmaları ile çalışarak dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bazı örgütler ise hem dış hem de iç kaynak kullanmaktadırlar.

Çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlerdeki en önemli nokta ihtiyaç analizinin yapılmasıdır. Organize edilen eğitimlerin öncelikle örgütün misyon ve vizyonu ile uyumlu olması gerekmektedir. Bunun yanında çalışanın kariyer hedefleri, çalıştığı bölümün hedefleri ile uyumlu olması da gerekmektedir. Bu nedenle eğitim ihtiyaçları ve eğitimin amaçları belirlenirken organizasyon analizi, iş analizi ve kişi performans analizi sonuçları değerlendirilmekte ve bu sonuçlara uygun olan eğitimler hazırlanmaktadır.

Eğitim amaçları belirlendikten sonra amaçlara uygun eğitimler tasarlanır ve uygulanır. Örgüt içinde uygulanan eğitimler iş başında ya da iş dışında uygulanmaktadır. Oryantasyon, çıraklık, stajyerlik vb. eğitim türleri iş başında eğitimlerdir. Konferans, seminer, panel, simülasyon eğitimleri ise iş dışında eğitimlerdir.

Eğitim uygulamasından sonra ise son aşama eğitimin değerlendirilmesidir. Eğitimlerin değerlendirilmesinin şu yararları bulunmaktadır:

- a. Eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesi
- b. Eğitim alan kişilerin hangi düzeyde bilgi, beceri, davranış ve tutumları kazandığını belirlemek
- c. Daha sonraki dönemlerde düzenlenecek eğitimlerin amaç ve hedeflerinin belirlenmesine katkı sağlamak
- d. Örgüt için eğitimin fayda-maliyet analizinin yapılabilmesi

Örgütlerde düzenlenen eğitim faaliyetlerinde en önemli nokta eğitimleri belirlerken yönetim, insan kaynakları departmanı ve çalışanların bu sürece etkin olarak dahil olmasıdır. Çalışanlar tarafından benimsenmeyen eğitimler verimli olmaz ve örgüt için kayıptır. Örgütün ve çalışanların gelişimi için amaca yönelik ve örgüt içindeki tüm paydaşların sürece dahil olması gerekmektedir.

### **2.1.3.3 Performans Yönetimi**

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin isteki performanslarının değerlendirilmesi sürecidir. Performans iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içindedir. Performans yönetimi

eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların kariyer planlarının oluşturulması, ücret ve terfilerin belirlenmesinde ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin diğer temel fonksiyonlarını etkilemektedir.

Farklı örgütlerde değişiklik göstermekle birlikte performans değerlendirme altı ayda bir ya da senede bir kere yapılmaktadır. Çağdaş performans yönetiminde değerlendiren ve değerlendirilen arasında karşılıklı iletişimin olması amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme süreci sadece kontrol amaçlı bir süreç değil aynı zamanda çalışanları geliştirmeye yöneliktir.

Çağdaş performans değerlendirme süreci genellikle yetkinlik değerlendirme ve daha önce değerlendirilen ve değerlendiren tarafında belirlenen hedeflerin kontrolü ile gerçekleştirilmektedir. Yetkinliklerin bir bölümü genellikle tüm çalışanlar için ortaktır. Ancak her birim, çalışan, iş tipi ile de ilgili farklı yetkinlikler de bulunmaktadır. Performans değerlendirme tekniğinde kullanılan hedeflerin ise “SMART” tekniğine uygun olması gerekmektedir (Armstrong, 1994). Özetle performans değerlendirmede kullanılan hedeflerin açık, ölçülebilir, gerçekleştirilebilir, gerçekçi ve zaman kısıtlı olması gerekir. Ancak bu şekilde objektiflik sağlanabilmektedir.

Performans değerlendirme ile ilgili pek çok farklı teknik kullanılmaktadır. Ancak ağdaş performans yönetiminde en çok 360 derece değerlendirme benimsenmektedir. 360 derece değerlendirme tekniğinde çalışanın yöneticisi, eř düzey çalışanları, astları, kendisi ve müşterileri tarafından değerlendirilmesini kapsar. Pek çok farklı veri elde edildiği için daha sağlıklı bilgiler sağlar. Ayrıca değerlendirme sonuçları karşılaştırılarak objektiflik sağlanır.

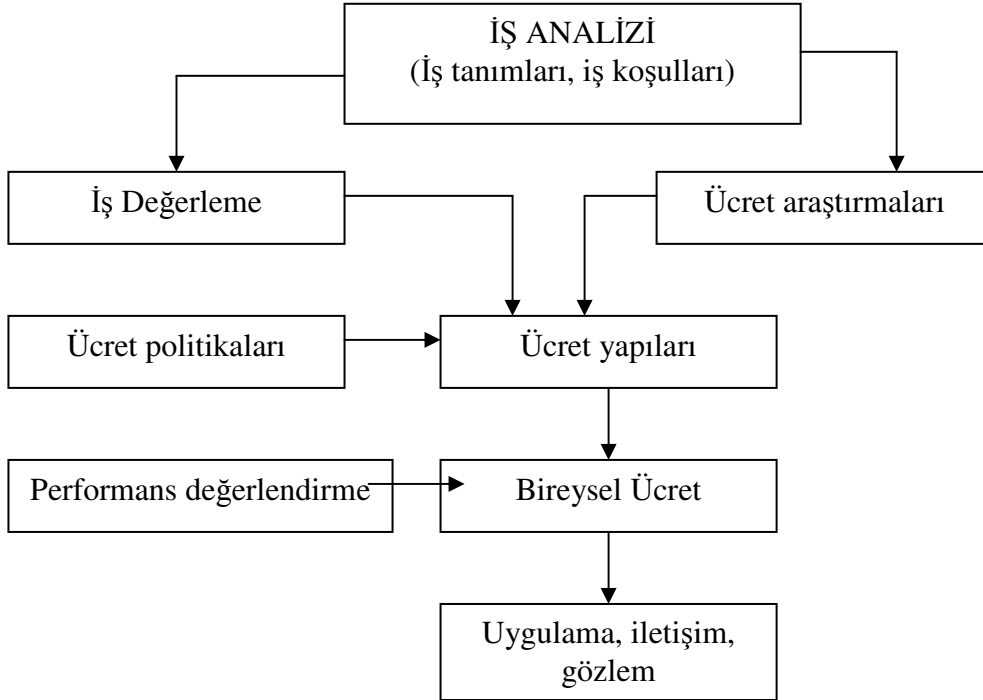
Performans değerlendirme sonuçları elde edildikten sonra çalışan ve yönetici birlikte performans değerlendirme görüşmeleri yapmaktadırlar. Bu görüşmelerde performans sonuçları çalışanla paylaşılır. Bir sonraki dönem için hedefler belirlenir, çalışanın gelişimine ve iş verimliliğini artırmaya yönelik yol haritası hazırlanır.

Performans değerlendirme sürecinde en kritik nokta değerlendiricilerin objektif olmasıdır. Ancak objektif bir değerlendirme hem örgütün hem de çalışanın gelişimini destekler.

#### 2.1.3.4 Ücret Yönetimi

Adil ve sistemli bir ücret yönetimi insan kaynakları yönetimi için oldukça önemlidir. Çalışanların örgüt tercihlerini genellikle aldıkları ücretler belirlemektedir. Örgütlerin kalifiye insan kaynağının kendilerini tercih etmesini sağlamak için adil ve sistemli bir ücret yönetimi sistemi oluşturmaları gerekmektedir. Sistemli bir ücret yönetiminin oluşturulmaması aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla iş verimliliğini olumsuz olarak etkilemekte ve diğer bütün insan kaynakları fonksiyonlarını anlamsız hale getirmektedir. Adil olmayan bir ücret yönetimi çalışanlar arasında şikayetler, çatışma, adam kayırma, işe devamsızlık, işi sabote etme, işten ayrılma, performans düşüklüğü, huzursuzluk ve stres gibi giderek artan sorunlar yaşanmasına neden olur (Gürüz ve Yaylacı 2007, ss.239).

Ücret yönetim süreci örgütler arası farklılıklar olmakla birlikte genellikle aşağıdaki akışı takip etmektedir:



Şekil 2.1 : Ücret yönetimi süreci

Kaynak: Gürüz D. & Yaylacı G. Ö. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları. s. 237

Şekil 2.1’de de görüldüğü üzere ücret yönetimi iş analizi ile başlamaktadır. Daha sonra bir işin diğer işlere göre değerinin belirlendiği ve karşılaştırıldığı iş değerlemesi yapılır. Aynı zamanda piyasada diğer örgütlerin ücret politikası araştırılır. Bu çalışmalardan sonra ücret politikaları ve ücret yapıları oluşturulur. Böylece bir iş için ne kadar ücret ödeneceği belirlenmektedir. Bu süreçte ücreti belirlenen sadece iştir, çalışanla bağlantısı bulunmamaktadır.

Ücret yönetiminde kullanılan ilkeler genellikle şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu 1994, ss.215);

- a. Eşitlik ilkesi
- b. Dengeli ücret ilkesi
- c. Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi
- d. Yükselmeye ücret artışı sağlama ilkesi
- e. Bütünlük ilkesi
- f. Nesnellik ilkesi
- g. Esneklik ilkesi
- h. Açıklık ilkesi

Çağdaş ücret yönetiminde performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır. Bu sistemde çalışanın performans sonuçları aldığı ücrete katkı yapar. Çalışanın performansı ne kadar yüksekse aldığı ücret o oranda artar. Böylece çalışanların performansının yüksek tutmak amaçlanır. Çalışanın performansından elde edilen ücret oranı iş için belirlenen ücrete eklenerek çalışanın maaşı oluşturulmaktadır.

Ayrıca çalışanların maaşlarının yanında primler, sosyal haklar, ödüller, ikramiyeler, hisse senedi gibi diğer yan yararlar da ücret sistemi fonksiyonuna bağlıdır. Her örgütün bu tür yan yarar ve hakları belirleme ve oluşturma sistemleri birbirinden farklıdır. Günümüzde bazı örgütlerde hala liyakat çalışanın maaşını etkilese de çağdaş ücret yönetimi sistemlerinde liyakat değil eşit işe eşit maaş ilkesi öne çıkmaktadır.

### **2.1.3.5 Kariyer Yönetimi**

Pek çok çalışanın kendi iş yaşamlarıyla ilgili geleceğe yönelik hedef ve hayalleri vardır. İş yerindeki motivasyonları ve verimlilikleri bu hedef ve hayallere ulaşabileceklerini

hissederlerse artar. Bu sebeple örgütlerin çalışanların gelecek planlarına yani kariyer hedeflerine destek olması gerekmektedir. Kariyer bireyin yaşamı boyunca geliştirdiği tutumları, bilgi düzeyi ve yeterlilikleri gibi zaman içinde iş faaliyetleri ve pozisyonları dizisi bütünüdür. Çalışanların kariyer planı gelecekte çalışmak istedikleri pozisyon ve görevleri; edinmek istedikleri bilgi, beceri ve yetkinliklerin çalışan tarafından planlanmasıdır. Örgütlerde kariyer yönetimi ise örgütün çalışanların kariyer rotalarını onlar için planlama sürecidir. İşe alma, terfi, transfer, ödüller, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi konularla ilgili kararları içerir. Bireysel kariyer yönetiminin temel aşamaları ise şu şekildedir:

1. İşe Hazırlık Aşaması: Meslek alternatifleri belirlenir, gerekli olan temel eğitimler alınır.
2. Örgüte Giriş: Çalışılacak örgütü belirleme ve iş hayatına ilk adım atılır, hedefler belirlenir.
3. Kariyer Başlangıcı: İşe ve iş ortamına uyum sağlama ve hedefler ile ilgili çalışmalara başlama sürecidir.
4. Kariyer Ortası: Hedeflerin gözden geçirilmesi ve gerekli revizyonların yapılması sürecidir.
5. Kariyer Sonu: Çalışan itibarını sürdürmeye ve verimli olarak kalmaya çalışır, emeklilik için hazırlanır.

Kariyer yönetiminin hem örgüt açısından hem de çalışan açısından pek çok yararı bulunmaktadır. Çalışanlar açısından kariyer yönetimi çalışanların geleceklerine daha somut olarak yaklaşmalarını sağlar. Kariyer yönetimi ile çalışanlar gelecekte iş hayatında hangi noktalara ulaşabileceklerini, ne kadar ilerleyebileceklerini bilebilirler. Ayrıca örgütün kendileri için belirlediği kariyer hedefi eğer ihtiyaçlarına uygun değil ise zaman kaybetmeden farklı bir örgüte geçme kararı verebilirler. Hedeflerine ulaşmak için kendilerini hangi alanlarda geliştirmeleri gerektiğini bilerek uygun çalışmalarını gerçekleştirebilirler.

Örgüt açısından kariyer yönetimi aynı zamanda örgütün de kendi geleceğini daha somut bir şekilde görebilmesini sağlamaktadır. Beklenmeyen plansız pozisyon boşluklarında örgüt o pozisyon için örgüt içinde uygun adayları önceden belirlediği için iş kaybına uğramadan gerekli düzenlemeyi yapabilir. Bu özellikle örgüt için kritik olan pozisyonlar

için önemlidir. Böylece kritik pozisyon için bilgi, beceri ve deneyimi en uygun olan aday örgüt içinde hiçbir kriz oluşmadan görevine başlayabilir. Kariyer yönetimi aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimi desteklediği için çalışanların bilgi ve becerilerini artırmasını böylece örgütün insan kaynağının daha değerli hale gelmesini sağlar. Ayrıca kariyer yönetimi çalışanlara örgütün kendilerini önemseydiğini hissettirir ve çalışanların örgüte bağlılıklarını ve motivasyonunu artırır.

Kariyer yönetimi ile ilgili örgüt içinde iş zenginleştirme, kariyer danışmanlık merkezi, eğitim-geliştirme programları, kariyer kitaplığı, koçluk sistemi, workshoplar vb. çalışmalar yapılmaktadır.

#### 2.1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi pek çok ekonomik, tarihsel ve sosyal gelişimlerden etkilenerek günümüzdeki modern insan kaynakları yönetimi anlayışına ulaşmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini etkileyen temel olaylar şunlardır:

1. Sanayi Devrimi
2. I. ve II. Dünya Savaşları
3. Sendika Hareketleri
4. Teknolojik Gelişmeler
5. Globalleşme ve çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması

**Tablo 2.1 : İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi**

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları Yönetimi
Orta Düzey Yönetici				Çalışanlarla İlişkiler	
Alt Düzey Yönetici			Personel/Çalışanların Günlük Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

**Kaynak: Gürüz D. & Yaylacı G. Ö. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları. s. 33**

Tablo 2.1’de insan kaynaklarının zaman içerisindeki gelişimi görülmektedir. 1940’lı yıllarda personel bölümlerinin yaptığı iş örgüt içinde kimlerin çalıştığına dair genel kayıtları tutmaktı. 1950’li yıllarda örgüte yeni personel kazandırmak ve var olan personelin işe devam etmesini sağlamak görevi eklendi. 1960’lı ve 70’li yıllarda personel yönetimi örgütlerde önemsenmeye başladı. Sosyal Güvenlik ile ilgili çıkarılan yasalar, motivasyonu yüksek çalışanların örgüt verimliliğine katkısının fark edilmesiyle birlikte çalışanların mutluluğunu sağlamak, onların motivasyonlarını artırmaya yönelik etkinliklerin örgüt içinde yapılması ile personel yönetimi gelişti. Bu aynı zamanda personel bölümlerinde çalışan kişilerin de daha yetkin kişiler olması gerektiği düşüncesini de ortaya çıkardı. 1980’li yıllardan itibaren ise artan rekabetin etkisiyle personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş yaşandı (Kula 2006).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı personel yönetiminden ortaya çıkmış olsa da ikisi arasında çok önemli farklılıklar bulunmaktadır. Personel yönetimi, insanı örgüte alma ve örgütte tutma ile uğraşırken; insan kaynakları yönetimi örgüte insan kaynağını sağlama ve bunu eşgüdümlemek için uğraşmaktadır. Bir anlamdan personel yönetiminde insan bir araç konumundayken, insan kaynaklarında en önemli yatırımdır. Anlaşıldığı üzere insan kaynakları yönetimi personel yönetimini kapsamakta ancak çok daha farklı fonksiyonları da içermektedir. Tablo 2.2’de insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki temel farklar görülmektedir.

**Tablo 2.2 : Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklar**

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Rutin ve uzmanlık gerektirmeyen görevler	Spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler
Kısa vadeli bakış açısı	Uzun vadeli stratejik bakış açısı
İş gücünü maliyet olarak görür.	İnsanı rekabet gücü ve üretim kaynağı olarak görür ve yatırım yapar.
İş odaklı	İnsan odaklı
Klasik yönetim anlayışı	Toplam kalite anlayışı
Normlar ve kalıplar	Değerler
İşte çalışan insan yönetimi	Yaratıcılık ve yetenek yönetimi
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık düzeyinde hizmet
Orta düzeyde yetki	Yüksek düzeyde yetki

**Kaynak: Gürüz D. & Yaylacı G. Ö. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları. s. 36**



İnsan kaynakları yönetiminde insan örgüt için önemli bir değerdir. Örgütün verimli olması, rekabet gücünü artırması için çalışanlarına yatırım yapması gerektiği ve ancak onlarla birlikte gelişebileceği inancını benimsemiştir. Günümüzde örgütlerde insan kaynağı örgütlerin en önemli varlıklarından biri haline gelmiştir.

## **2.1 5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler**

Klasik yönetim anlayışı, neoklasik yönetim anlayışı ve modern yönetim anlayışı insan kaynakları yönetiminin gelişimini etkilemiştir.

### **2.1.5.1 Klasik Yönetim Anlayışı**

Klasik yönetim anlayışında üç temel teori öne çıkmaktadır. Bunlar; Taylor'ın Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol'un Süreç Yaklaşımı ve Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı'dır. Klasik Yönetim Anlayışının en önemli özelliği insanı-çalışanı geri plana atmasıdır. Bu anlayışta üretim, iş süreçleri, iş dizaynı, bürokratik ve hiyerarşik yönetim ön plana çıkmaktadır.

Klasik Yönetim Anlayışı çalışanı bir makine gibi görmektedir. Bu görüş özellikle Taylor ve Fayol'un anlayışlarında daha da öne çıkmaktadır. Klasik Yönetim Anlayışında örgütün verimliliğini çalışanların motivasyonu sağlamaz. İş süreçlerinin standardize edilmesi, küçük parçalara bölünerek uzmanlığın kazanılması ve böylece verimliliğin artması amaçlanmaktadır. Ayrıca her iş için gereken süre ve iş gücü belirlendiği için gereksiz çalışan istihdamının yani kayıp iş gücünün önüne geçilmiştir. Klasik Yönetim Anlayışının insan kaynakları yönetimine katkıları şunlardır:

- a. Taylor'un "Bilimsel Yönetim Anlayışı"nda iş süreçlerinin kontrol edilmesi için personel bölümleri kurulması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca iş gücünün etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve verimliliğin artırılması için personel değerlendirme süreci başlamıştır. Ayrıca çalışanların teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi gibi faaliyetlerin başlaması ile insan kaynakları yönetimi anlayışının temelleri ortaya çıkmıştır.
- b. Fayol'un "Süreç Yaklaşımı" ile personel yönetiminin dar anlamdaki tanımından yani personel alma, sınav yapma, atama, eğitim, sicil, terfi gibi faaliyetlerden, geniş anlamdaki tanımına yani insan kaynağının sağlanması,

istihdamı ile ilgili olan planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme gibi faaliyetlere geçiş sağlanmaktadır (Kula 2006).

- c. Weber'in "Bürokratik Yaklaşımı"nda yönetici pozisyonları incelenmiş ve hiyerarşik örgüt yapısı oluşturulmuştur. Örgüt içinde atamalar becerilerin değerlendirilmesiyle yapılmaya başlanmıştır. Bürokratik Yaklaşım ile çalışanların teknik iş bilgisi, yetenek ve becerilerine göre istihdam edilmesi ortaya çıkmıştır.

Klasik yönetim anlayışında çalışan mutluluğu ve motivasyonu önemsenmemektedir. I. Dünya Savaşından önce çalışan sıkıntısı çekilmediği için bu durum sorun yaratmamaktaydı. Ancak savaşla birlikte azalan iş gücü nedeniyle çalışanların mutluluğu ve işe devamlılığı önem kazandı. Ayrıca klasik yönetim anlayışı yaratıcılık gerektiren işlerde yetersiz kalıyordu ve gelişen teknolojiye adapte olmayı zorlaştırıyordu. Bu yüzden klasik yönetim anlayışından sonra "Neoklasik Yönetim Anlayışı" ön plana çıkmaya başlamıştır.

#### **2.1.5.2 Neoklasik Yönetim Anlayışı**

Neoklasik yönetim anlayışında öne çıkan teoriler Douglas McGregor'un "X ve Y kuramı", Hawthorne Araştırmaları ve Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır". Neoklasik yaklaşımda çalışanın ihtiyaçlarına önem verilmiş ve iş tatmini ve motivasyonu konuları ön plana çıkmıştır. Özellikle çalışanların psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapılmış ve endüstriyel psikolojinin temelleri atılmıştır.

Neoklasik yönetim anlayışına göre çalışanların psikolojik ve fiziksel ihtiyaçları giderildiğinde çalışan iş ortamında mutlu olacak, iş tatmini artacak ve dolayısıyla üretken ve yaratıcı bir çalışan olacak, sorumluluk alacak ve örgüte katkısı artacaktır. Çalışanı cezalandırmak yerine ödül sistemi ön plana çıkarılmalıdır. Neoklasik Yönetim Anlayış insan kaynakları yönetimine katkısı şunlardır:

- a. Hawthorne Araştırmaları sonucunda çalışanların psikolojik, sosyal ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasının iş verimini etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucunda insan kaynakları birimleri örgütlerde daha da önemli hale gelmiştir. Uzman kişilerin, bilimsel yöntemlerle çalışması gereken bir birim haline gelmiştir.

- b. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile çalışanların farklı dönemlerde farklı ihtiyaçları olduğu kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışanların iş yerinde verimli olması için yöneticilerin çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olması gerektiği ve örgüt içi iletişim ön plana çıkmıştır.
- c. McGregor'un X ve Y teorisi ile alışanların X teorisindeki tembel olmadıkları eğer gerekli alt yapı oluşturulursa verimli olabilecekleri ve işleri ile ilgili gerekli sorumluluğu alacakları ortaya çıkmıştır.

Neoklasik Yönetim Anlayışında alışan odak noktasıdır ve insan kaynakları yönetiminin etkin olabilmesi için pek çok farklı disiplini de içine katarak yapılanması gerektiği ortaya konmuştur. Neoklasik Yönetim Anlayışından sonra teknolojik gelişmelerin artması ve bilgi yönetiminin örgütlerde önem kazanması ile "Modern Yönetim Anlayışı" ortaya çıkmıştır.

### **2.1.5.3 Modern Yönetim Anlayışı**

Klasik yönetim anlayışı ile neoklasik yönetim anlayışının sentezi olarak doğmuştur. Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Z Teorisi, Peters, Pascale ve Drucker'ın Kurum Kültürü, Toffler'in nc Dalga modeli modern yönetim anlayışının temel görüşleridir.

Teknolojik gelişmeler çağımızda bilgiyi en önemli güç haline getirmiştir. Bilişim ve iletişim alanında meydana gelen gelişmeler iş dünyasını etkilemiş ve örgütlerin iş yapış tarzının değişmesine neden olmuştur. Ayrıca aynı dönemde çalışanların profili de değişmiştir. Günümüzde fiziksel güç gerektiren işlerin yanında zihinsel güç gerektiren işler de oldukça önemli hale gelmiş bu durum bilgi işçisi kavramının doğmasına neden olmuştur. 1960'lı yıllardan sonra kendini geliştirmeye odaklanan, hedefleri yüksek, eğitimli çalışanlar ön plana çıkmıştır. Bu durum klasik yönetim anlayışının verimli olmasını zorlaştırmıştır. Ayrıca uluslar arası şirketlerin doğuşu ile örgütlerin farklı pazarlara girmeleri çalışanların yönetimini zorlaştırmıştır. Tüm bu sebepler dolayısıyla insan kaynakları yönetimi yeni iş anlayışına ve yeni tip çalışanlara cevap verecek şekilde yapılanmıştır.

Modern Yönetim Anlayışı insan kaynakları yönetimine şu katkıları sağlamıştır:

- a. Toplam Kalite Yönetimi, Endüstriyel Psikoloji, İnsan Kaynakları Yönetimi (Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi), Stratejik Yönetim, Değişim Mühendisliği, Benchmarking (Kıyaslama Yoluyla Yönetim) gibi yönetsel uygulamalar ele alınmıştır (Gürüz ve Yaylacı 2007, ss.29).
- b. Sistem yaklaşımı ile örgütün bir bütün olduğu ve insan kaynakları yönetiminin örgütün diğer birim ve fonksiyonlarından ayrı olarak incelenemeyeceği görüşü ortaya çıkmıştır. Çalışanların bir maliyet kaynağı değil diğer fonksiyonlar gibi geliştirilmesi gereken bir kaynak olduğu görüşü ortaya çıkmıştır.
- c. Durumsallık yaklaşımına göre tek bir iyi örgüt yapısı bulunmamaktadır. Her örgütün iç ve dış koşullarına bağlı olarak örgüt yapısı değişmekte ve problemlerinin çözüm yolları değişmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından da problemlere ve çalışanlara yaklaşım her örgüte ve her duruma bağlı olarak değişmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre her çalışanın verimli olması ve iş motivasyonunun sağlanması için farklı yöntemler kullanılmalıdır.

Modern Yönetim Anlayışında çalışanın gelişimi ve çalışanın bireysel ihtiyaçları ön plandadır. Bilgi, gelişim, kariyer hedefleri insan kaynakları yönetiminde yetkinlik kavramının önemli hale gelmesine neden olmuştur. Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir.

## **2.2 YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI MODELİ**

Modern yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimini etkilemesiyle yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları özellikle gelişmiş ülkelerde önem kazanmıştır.

### **2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Odaklı Yönetim Anlayışından Yetkinlik Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş**

Yıllar boyunca bir organizasyondaki işler o organizasyonun temel yapısı olarak tanımlanmış ve yönetim ile ilgili tüm çalışmalar iş değerlendirilmesi, işin yapılandırılması üzerine odaklanmıştır. Ancak teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişiklikler sebebiyle günümüz iş dünyası iş yerine çalışanlara yani işi yapan bireye ve onun yetkinliklerine odaklanmaktadır. Artık

bireyi geçici ya da kalıcı iş tanımlarında yer alan çeşitli etkinlikleri yapan kişiler olarak değerlendirmek yerine organizasyon için çalışan insan kaynağı olarak değerlendirmenin daha etkin ve uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Teknolojik gelişmeler yetkinlik bazlı yönetime geçişte ilk etkidir. Teknolojinin iş hayatında yoğun olarak kullanılmasıyla birlikte organizasyonlarda yapılan işlerin yapılış biçimi de değişmiştir. Somut ve fiziksel güce dayanan işler giderek azalarak zihinsel gücün ve yaratıcılığın ön plana çıktığı soyut işler 21. yüzyılda organizasyonlarda giderek daha baskın olmaya başlamıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde bu değişim çok daha fazladır. Üretim yani fiziksel güce dayanan işler az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde yapılırken araştırma, geliştirme, planlama ve organizasyon gelişmiş ülkelerde yapılmaktadır. Bu yüzden yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi gelişmiş ülkelerde çok daha fazla uygulanmaktadır (Lawler III 1993).

Küreselleşme yetkinlik bazlı yönetime geçişteki diğer bir önemli etkidir. 21. yüzyılda uluslar arası pazarda rekabet edebilmek organizasyonların başarısını belirlemektedir. Bu rekabette başarılı olabilmek için organizasyonların yeni beceriler öğrenebilmesi, değişimlere kolaylıkla adapte olabilmesi ve gelişmesi oldukça önemli hale gelmiştir. Organizasyonun bu gelişimi sağlayabilmesi ancak çalışanları aracılığıyla olabilmektedir. Bu yüzden çalışanların bilgi ve becerileri organizasyonun performansı için önemli bir değer haline gelmiştir (Lawler III 1993).

Organizasyon yapısındaki değişiklikler ise yetkinlik bazlı yönetim anlayışına geçişte önemli olan son etkidir. Günümüzde organizasyonlar dikey hiyerarşik yönetimden giderek uzaklaşmakta ve yatay hiyerarşik yönetimi benimsemektedir. Böylece organizasyonlar çalışanlar arası rekabeti artırabilmektedir. Bu değişim çalışanların giderek daha fazla sorumluluk almasını ve kendini yönetebilmesini gerektirmekte ve aynı zamanda organizasyonun da çalışana güvenmesini gerektirmektedir. Özetle çalışanın organizasyona değer katması beklenmektedir. Bu katma değer ancak çalışanın bilgi, beceri ve deneyimleriyle sağlanmakta ve yetkinlikler ön plana çıkmaktadır.

### **2.2.2 Yetkinlik Kavramının Tanımı**

Yetkinlik İngilizce “competency” kavramının Türkçe karşılığıdır. Yetkinlik ile ilgili pek çok farklı tanım ortaya konmuştur. Yetkinlik kavramının ilk tanımları 1973 yılında

McClelland tarafından yapılmıştır. McClelland'a göre yetkinlik performansın yaşam sonuçları kümeleri ile ilgili bileşenleridir (Athey ve Orth 1999). Yetkinlik kavramı ile ilgili diğer temel tanımlar şunlardır:

- a. Yetkinlik; bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır (Sağır 2006).
- b. Yetkinlikler bireyler tarafından işlerini yaparken sergilenen bilgi, beceri ve davranışları kapsar (Ulrich ve diğ. 2009).
- c. Çalışanların organizasyon, organizasyon departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları ya da geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemlerdir (Barutçugil 2004).
- d. Yetkinlik insanların organizasyonda üstlendikleri işleri tanımlanan amaca uygun performansla yapabilmeleri için gereken bir unsurdur (Öztürk 2009).
- e. Yetkinlikler üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, kabiliyet, davranış, motif ve diğer kişisel karakterlerdir (Keçecioğlu ve Kelgökmen 2003).

### **2.2.3 Yetkinlik Kavramının Tarihçesi**

Yetkinlik kavramı özellikle 1990'lı yıllarda ön plana çıkmış olsa da kökleri ilk olarak 2. Dünya Savaşına dayanmaktadır. Genç bir psikolog olan John Flanagan 2. Dünya Savaşı sırasında hava kuvvetlerine katılarak başarılı pilotların seçilebilmesi için bir yetenek testi geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Yetkinlik kavramı böylece ilk olarak personel seçiminde daha sonra tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılmaya başlanmıştır.

Yetkinlik kavramı yönetim literatüründe ilk defa 1957'de Selznick tarafından "ayırt edici yetkinlik" biçiminde, örgütün kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış, ancak kavram bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir (Paksoy 2007). Yetkinlik kavramının insan kaynakları ve yönetim alanında genel olarak kabul görmesi David McClelland'ın çalışmalarıyla başlamaktadır. McClelland'ın 1973 yılında yayınlanan "Testing for Competence Rather than

Intelligence (Zeka Yerine Yetkinliği Ölçmek)” adlı makaleyle yetkinlik hareketi başlamış oldu. Bu makalede McClelland sadece yetenek ve bilgi ile ilgili testlerin işteki yüksek performans ve yaşamdaki başarıyı tahmin etmediğini aynı zamanda kişinin özelliklerinin ve yetkinliklerinin de yüksek performansı belirleyebileceğini savunmuştur (Rodriguez ve diğ. 2002). Böylece zeka ve özellik yaklaşımına bir alternatif üretilmiştir. McClelland’a göre yetkinlik yaklaşımının avantajları ve endüstride yoğun olarak kullanılmasının sebebi şunlardır (Athey ve Orth 1999):

- a. Performansı anlamak için en iyi yol insanların başarılı olmak için gerçekten neler yaptıklarını gözlemlemektir.
- b. Performansın ölçmek ve tahmin etmek için kullanılabilecek en iyi yöntem derinlerdeki özellik ve niteliklerini değerlendirmek için test uygulamak yerine kişinin ölçmek istediğimiz yetkinliklerin temel özelliklerini sergilemesini sağlamaktır.
- c. Doğuştan ve genellikle sabit olarak görülen kişilik özellikleri ve niteliklerinden farklı olarak yetkinlikler zaman içinde öğrenilebilir ve geliştirilebilirler.
- d. Gizemli ve örtük kişilik özellikleri ve zeka faktörlerinden farklı olarak yetkinlikler görülebilir ve ulaşılabilir. Böylece kişiler yetkinlikleri anlayabilir ve gerekli performans seviyesine uygun olarak geliştirebilirler.
- e. Sadece psikologlar tarafından anlaşılabilen kişilik özellikleri ve yapısından farklı olarak yetkinlikler anlamlı yaşam sonuçları ile bağlantılıdır ve kişilerin gerçek yaşamda nasıl bir performans sergilemeleri gerektiğini tanımlar.

Yukarıda tanımlanan bu prensipler yirminci yüzyılda geliştirilen yetkinlik yöntemlerinin geliştirilmesini sağlamış ve onları etkilemiştir. McClelland’dan sonra 1982 yılında Richard Boyatzis’in “The Competent Manager (Yetkin Yönetici)” adlı kitabının yayımlanmasıyla yetkinlik kavramının iş dünyasında kullanımı artmıştır. Boyatzis McClelland’ın çalışmalarından yararlanarak yüksek performansa sahip yöneticilerin yetkinliklerini belirlemiştir. Boyatzis’e göre yetkinlik “...örgütsel çevre parametrelerini dikkate alarak iş taleplerini, dolayısı ile arzu edilen sonuçları elde etmesini mümkün kılan davranışları sergileyebilmesi için kişinin sahip olduğu kapasite”yi ifade etmektedir (Dede 2007). Boyatzis bir kişiden beklenen etkili

performansın gerçekleştirilmesinin sadece kişinin yetkinliklerine değil aynı zamanda kişiden ne beklendiğine ve örgütsel çevreye de bağlı olduğunu belirtmiştir.

Boyatzis'in çalışmalarını Lyle Spencer ve Signe Spencer "Competence at Work (İş Yerinde Yetkinlik)" adlı çalışmalarıyla güncelleştirmişlerdir. Spencer ve Spencer'in çalışmalarının odak noktası görülebilir/yüzey yetkinlikler (beceriler) ile gizli/temel yetkinlikler (motivasyon ve kişilik özellikleri) arasındaki farklılıkların belirlenmesidir. Spencer ve Spencer'a göre bilgi ve beceri yetkinlikleri gözlemlenebilirdir ve geliştirilmesi daha kolaydır ancak motivasyon ve kişilik özellikleri yetkinlikleri gizlidir ve bu yetkinliklerin hem değerlendirilmesi hem de geliştirilmesi daha zordur. Ancak bu yetkinlikler bilgi ve beceri yetkinliklerini etkiledikleri için iş performansını etkilemektedir.

Bu üç temel çalışmadan sonra yetkinlik kavramı ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar yetkinliklerin insan kaynakları alanında etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde yetkinlikler iş dünyası için daha önemli hale gelmiştir. Bunun temel sebebi gelişmiş ülkelerdeki işlerin üretim odaklı değil hizmet ve bilgi odaklıdır. Bu işlerde esneklik ve değişime adapte olabilmek başarı için önemli olduğu için özellikle Amerika ve Avrupa'da yetkinlik modeli daha yaygın olarak uygulanmaktadır.

#### **2.2.4 Yetkinliğin Bileşenleri**

Yetkinlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde genellikle yetkinliklerin bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan bir kişilik özelliği olduğu vurgulanmaktadır.

Bilgi: Her hangi bir alanda yetkin olabilmek için öncelikle o alanla ilgili bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bu yüzden bilgi aynı zamanda yetkinliğin temel taşıdır. Bilgi deneyim ve eğitim yoluyla kazanılabilmektedir. Örneğin bir yöneticinin iş yerinde çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmaları engelleyebilmesi için çatışma çözme yöntemleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Beceri: Belli bir konu ile ilgili yeterlidir. Yeteneklerle beraber kullanılır ve kişide bulunan bir potansiyeldir. Ancak yetenektan farklıdır. Yetenek doğustandır ancak beceri



zamanla gelişebilir. Ayrıca zamanla yeni beceriler de edinilebilir. Üç temel beceri türü bulunmaktadır:

1. Kişisel Baş etme Becerileri: Bu beceri genel kişilik özelliklerinden ve yeni durumlarla baş etme yeteneklerinden doğar. Bu beceriler kişinin ne tür bir çalışan olacağını belirler.

Örnek: Bir randevuya zamanında gidebilmek, bir işi zamanında bitirebilmek, dikkatli olmak, çok yönlülük, hırslı olmak, işbirliği, merak...

2. Transfer Edilebilir Beceriler: Pek çok alanda kullanılabilen becerilerdir. Bir alanda öğrenilmiş olabilir ancak başka alanlarda da kullanılabilir. Bu beceriler kişinin çok yönlü olmasını sağlar. Üçe ayrılmaktadır:

a. Nesne ile ilgili olanlar: Tamir edebilme, araç kullanabilme, sıraya koyma, birleştirme...

b. İnsanlarla ilgili olanlar: İletişim becerileri, yardım edebilme, insanları yönlendirebilme, yönergeleri yerine getirme, danışmanlık yapma...

c. Bilgi/Kavram ile ilgili olanlar: Analiz edebilme, sentez yapabilme, hesaplama yapabilme, kopya edebilme...

3. İşle İlgili Beceriler: Bu beceriler belli bir iş alanı için gerekli, işin içeriği ile ilgilidir. Bu becerilerin mutlaka bir meslekle ilgili olması gerekmez, ama belli bir işin yapılabilmesi için gereklidirler. Mesela bir araba motorunu tamir edebilmek meslekle ilgili bir beceridir ancak tamiri yaparken yer alan elleri kullanma becerisi işin yapılabilmesi için gereklidir.

Örnek: Kalp monitörünü yorumlayabilme, öğretim planı hazırlayabilme, yabancı dil bilme...

Tutum: Bir nesne, olay, kurum ya da duruma karşı belli bir şekilde hissetme ve davranma konusunda kalıcı bir eğilim ve inançlardır. Bir kişinin belli bir konu ile ilgili tutumu kişinin davranışlarını şekillendirmektedir. Bir kişinin bir alanla ilgili sahip olduğu bilgi ve beceri ancak olumlu bir tutumla desteklenirse davranışa dönüşebilir ve performansa katkı sağlar.

Bilgi, beceri ve tutumların yanında gözlemlenen davranışlar, motivasyon, değerler ve yetenekler gibi kişilik özellikler de bazı araştırmacılar tarafından yetkinliğin bileşenleri olarak tanımlanmaktadır.

### 2.2.5 Yetkinlik Türleri

Yetkinlikler dört ana grupta toplanabilir:

1. Temel yetkinlikler: Organizasyonu farklı kılan, işlerin iyi ve başarılı sonuçlanmasına neden olan faktördür. Kurum kültürünü yansıtmaktadır. Temel yetkinlik kavramı içinde müşteri odaklılık, yüksek kalitede üretim yapmak, zamanında teslimat, yeni ve farklı ürün yaratabilme potansiyeli, değer katma, maliyet yönetimi, kaynakların etkin kullanımı yer almaktadır (Öztürk 2009). Temel yetkinlikler tüm çalışanlardan beklenmekte ve şirket değerleriyle örtüşen özelliklere sahiptirler. Bir şirkette kapıdaki güvenlik görevlisinden genel müdüre kadar tüm çalışanların bu yetkinliklere aynı oranda sahip olması ve bu yetkinliklerin şirket başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Temel yetkinlikler kurumsal yetkinlikler olarak da adlandırılmaktadır.
2. Teknik (Fonksiyonel) Yetkinlikler: Mesleki yetkinlikler olarak da adlandırılmaktadır. Çalışılan bölüm/birim/fonksiyona bağlı olarak işe özel olan yetkinliklerdir. Bir şirket içinde her işte iyi performans gösterebilmek ve başarılı olabilmek için işe özgü yetkinlikler gerekmektedir. Örneğin bir şirkette satış bölümü için iletişim ve ikna vazgeçilmez teknik yetkinliklerdir. Sektörden sektöre değişiklik gösterebilmektedir. Benzer iş ailelerinde bulunan işlerde teknik yetkinlikler genellikle benzerdir.
3. Davranışsal Yetkinlikler: Çalışanların günlük yaşamlarında sahip oldukları ve iş yaşamında da kullanabildikleri yetkinliklerdir. Bazı araştırmacılar davranışsal yetkinliklerin doğuştan geldiğini varsaymaktadırlar. Yaratıcılık, stresle başa çıkma, risk alabilmek, çatışmaları çözebilmek davranışsal yetkinliklere örnektir. Teknik yetkinlikler kadar işe özel değildir ve aynı zamanda genel yetkinlikler gibi tüm şirket çalışanları tarafından sahip olunmaz. Sektöre, çalışılan pozisyona, görevlere ve birimlere göre farklılık gösterebilirler. Ayrıca davranışsal bir yetkinliğin farklı pozisyonda çalışan insanlar tarafından sahip olunması beklenebilir ancak beklenen yetkinlik düzeyi farklılık gösterebilir.

Örneğin değişime ve yeniliğe açık olmak şirket içinde tüm çalışanlardan beklenen davranışsal bir yetkinlik olabilir. Ancak astların değişim ve yeniliğe kolay uyum sağlamaları onların başarılı olması için yeterli bir yetkinlik düzeyi iken üst düzey yöneticilerin işleriyle ilgili yeni ve farklı yöntemler geliştirmeleri onlardan beklenen yetkinlik düzeyidir.

4. Yönetmel Yetkinlikler: Bir şirkette üst düzey çalışanlardan beklenen yetkinliklerdir. Planlama, görev delegasyonu, takım oluşturabilmek, çalışanların gelişimini sağlamak, yönlendirmek yönetmel yetkinliklere örnek olarak gösterilebilir. Yönetmel yetkinlikler şirketin vizyon ve stratejilerini geliştirebilmek, şirketi rakipleri arasında farklı hale gelebilmesini sağlamak için yöneticilerin sahip olması gereken yetkinliklerdir.

### **2.2.6 Yetkinliklerin Genel Özellikleri**

Genel olarak yetkinliklerin şu özelliklere sahip olması beklenmektedir:

- a. Yetkinlikler üstün performans için gereken davranışları tanımlar.
- b. Yetkinlikler bilgi, beceri ve tutumlardan oluşmaktadır.
- c. Yetkinliklerin şirket değerleri, kültürü, stratejileri, misyon ve vizyonu ile uyumlu olması gerekmektedir.
- d. Yetkinlikler ölçülebilir.
- e. Yetkinliklerin açık ve net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.
- f. Yetkinlikler sektörden sektöre, kurumdan kuruma, pozisyon ve birimden birime değişiklik gösterebilir.
- g. Yetkinlikler davranış ile ilgilidir. Bir yetkinlik üstün performans gösterilmesini sağlayan davranışlara katkı sağladığında şirket için önemlidir.
- h. Yetkinlikler gözlenebilir.
- i. Yetkinlikler geliştirilebilir.
- j. Yetkinlikler işin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili yol haritası niteliğindedir.
- k. Yetkinlikler birbiriyle bağlantılıdır ve bir arada şirket başarısını olumlu yönde etkiler.

### **2.2.7 Organizasyonlarda Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi**

Organizasyon içinde yetkinliklerin belirlenmesi için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Her yöntemin hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Bazı şirketlerde daha önce belirlenmiş olan yetkinlikler kullanılmaktadır. Ancak hazır yetkinlik listelerini kullanırken ilgili yetkinliklerin kurum kültürüyle ya da değişen koşullara uygun olup olmadığı kontrol edilmelidir. Yetkinlikleri belirlemek için kullanılan temel yöntemler şunlardır:

#### **2.2.7.1 Yapılandırılmış Mülakat**

Yapılandırılmış mülakat uzmanla çalışan arasında yapılan birebir görüşmedir. Mülakat öncesinde görüşmeyi yapacak olan uzman soruları önceden hazırlar. Bu sorular genellikle daha önceden uzmanlar tarafında hazırlanan yetkinlik listesi ile ilgilidir ve çalışan bu yetkinlikleri teker teker değerlendirir. Bu yetkinlikleri değerlendirirken yaptığı işle ilgili olan yetkinlikleri önem sırasına göre listeler. Uzman ayrıca çalışana yetkinlik listelerinin yanında işle ilgili olan görev ve sorumluluklar, üstün performans için gerekli olan beceri ve davranışlar ile ilgili sorular sorar.

Yapılandırılmış mülakat işle ilgili oldukça detaylı ve ayrıntılı bilgi edinilmesini sağladığı için yetkinliklerin isabetli bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca birebir görüşme olduğu için çalışanın beden dili de oldukça fazla bilgi edinilmesini sağlar. Ancak yapılandırılmış mülakat oldukça fazla zaman gerektirir. Mülakattan elde edilen bilgilerin genelleştirilebilmesi için oldukça fazla kişiyle görüşme yapılması gerekmektedir. Uzmanın çalışanı yönlendirmemesi, objektif olması, çalışanı konuşmaya teşvik etmesi oldukça önemlidir. Ayrıca mülakatta elde edilen bilgilerin sayısal verilere dönüştürülmesi ve analiz edilmesi oldukça zordur.

#### **2.2.7.2 Odak Grup Çalışması**

Odak grup çalışmasında şirket içinde üst düzey yöneticilerin, insan kaynakları bölümünden uzmanların ve farklı işleri yapan kişilerden oluşan ve şirketi temsil eden bir grup oluşturulur. Grup üyeleri fikir ve bilgilerini ayrıntılı olarak paylaşırlar. Grup konu ile ilgili bir uzman tarafından yönetilir. Beyin fırtınası, grup üyelerinin bireysel olarak yetkinlik listesi hazırlamaları, gözlem paylaşımı, soru-cevap gibi yöntemler kullanılmaktadır. Sorular önceden grup yöneticisi olan uzman tarafından belirlenir ve

şirket içindeki işlerin detayları ve işin üstün performans ile gerçekleştirilebilmesi için ne tür yetkinliklerin gerektiği ile ilgilidir. Oluşturulan sorular ve fikir paylaşımları ile ortak karara varılarak şirket yetkinlikleri belirlenir. Grup belirli dönemlerde toplanarak belirledikleri yetkinlikleri yeniden değerlendirebilir ve gereği durumlarda revize edebilir.

Odak grup şirket içerisinde farklı düzey ve pozisyonlarda kişilerin katılımıyla oluşturulan sonuçların genelleştirilmesi kabul edilebilir. Düşük maliyetli bir çalışmadır. Ancak odak grubun verimli olabilmesi için grup üyelerinin toplantılara düzenli katılması ve her grup üyesinin grup çalışmasına etkin olarak katılması önemlidir. Aksi takdirde belirlenen sonuçlar geneli yansıtmayacaktır. Ayrıca grup üyelerinin grup üyesi olan üst yöneticilerin etkisi altında kalmaması gerekmekte bunun için grup yöneticisinin oldukça dikkatli olması gerekmektedir.

### **2.2.7.3 Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay tekniği günümüzde pek çok uzman tarafından kullanılmaktadır. Bu yöntemde yetkinlik için önemli olan az sayıda olay ya da deneyim ayrıntılı bir şekilde araştırılmaktadır. Kritik olay tekniğinde bir işin başarıyla ve yüksek performansla gerçekleştirilebilmesi için gereken davranış ve beceriler ortaya konur. Bunun için araştırmacı yüksek performans gösteren bir çalışanla görüşme yapar ve görüşmede karşılaştıkları farklı durumlarda neler yaptıkları, zor durumlarla nasıl başa çıktıkları ile ilgili örnek olayları açıklamaları istenir. Ayrıca araştırmacı çalışanları iş yerinde farklı zaman dilimlerinde gözlemleyerek de işin başarıyla gerçekleştirebilmesi için ne tür yetkinlikler gerektiğini belirleyebilmektedir.

Kritik olay yönteminin en önemli avantajı işin birebir ayrıntılı olarak gözlemlenebilmesi ve işi yapandan direkt bilgi alınabilmesidir. İşle ilgili oldukça detaylı bilgi alınarak yapıldığı için doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Ancak uygulanması çok fazla zaman ve emek gerektirmektedir. Maliyetli bir çalışmadır. Kritik olay yönteminde doğru sonuçlara ulaşabilmek için araştırmacı ya da gözlemcinin eğitilmiş olması ve analiz yeteneğinin gelişmiş olması gerekmektedir. Ayrıca kritik olay yönteminde sınırlı sayıda davranış hakkında bilgi toplandığı için bazen tüm işle ilgili genelleme yapılmasını zorlaştırmaktadır.

#### **2.2.7.4 Anket**

Yetkinlikleri belirlerken anket yöntemi kısa sürede az maliyetle çok sayıda kişiye ulaşılmasını sağlamaktadır. Bir işle ilgili anket genellikle ilgili işi yapan kişiler, onların astları ve üstleri tarafından doldurulur. Anketler genellikle yüksek performansı içerebilecek tüm davranışları içermektedir. Bu davranışlar önceden belirlenen bir ölçekte derecelendirilir. Anket tipine ve ölçüğe uygun olan istatistiksel yöntemler kullanılarak değerlendirilir ve sonuçlar ortaya çıkarılır. Böylece yüksek performans için gereken davranışlar ve bu davranışların hangi sıklıkla gerektiği belirlenebilmektedir. Anket oluşturulurken maddeler anketi dolduran kişiler tarafından net bir şekilde anlaşılacak şekilde ifade edilmeli ve uygulayıcıları yönlendirmemelidir. Ayrıca anket oluşturulurken literatürden ve eğer uygulanmışsa diğer yetkinlik belirleme yöntemlerinden yararlanılmalıdır.

Anket tekniği özellikle büyük ölçekli, çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde oldukça yararlı bir yöntemdir. Farklı bölgelerden rahatlıkla bilgi toplanmasını sağlamaktadır. Ayrıca anketler çok fazla çalışan tarafından uygulandığı için ortaya çıkan yetkinliklerin genelleştirilebilmesi daha kolaydır. Elde edilen veriler sayısal olduğu için objektif bir şekilde değerlendirilebilir. Ancak anket tekniği ile ayrıntılı ve detaylı bilgi edinilmesi oldukça zordur. Bu yüzden bazı noktaların atlanmasına neden olabilir.

#### **2.2.7.5 Gözlem**

Yetkinlik analizi ve insan kaynakları alanında uzman olan kişiler tarafından üstün performans gösteren çalışanların iş yerinde çalışırken gözlemlenmesine dayanan yöntemdir. Gözlemler aracılığıyla üstün performans için gereken davranışlar belirlenir. Gözlemlenen işin düzeyine ve karmaşıklığına bağlı olarak gözlem süresi değişebilir. Uzman gözlem sırasında çalışana işiyle ilgili sorular sorabilir. Bazı durumlarda bir işi farklı zamanlarda birden fazla uzman gözleyebilir. Böylece daha objektif sonuçlara ulaşılabilir. Gözlemi yapan kişi işletme içinden olabileceği gibi işletme dışından uzmanlar tarafından da yapılabilir. Gözlem tekniği genellikle diğer yöntemler için ön bilgi sağlamaktadır.

Gözlem tekniği zaman alan ve pahalı bir tekniktir. Ayrıca yaratıcılık gerektiren ya da bilgi üretimi ile ilgili işlerin gözlemlenmesi oldukça zordur. İşin yapıldığı sırada gözlem yapılması işle ilgili doğru ve detaylı bilgilerin edinilmesini sağlamakta ve uzmanın işi objektif bir şekilde değerlendirmesini sağlamaktadır. Uzmanın işle ilgili birebir gözlem yapması nedeniyle belirlenen yetkinlikler objektiftirler.

### **2.2.8 Yetkinliklerin Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanımı**

Yetkinlikler günümüzde şirketlerin yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Şirketlerin başarısını ve rekabet güçlerini artırdığı düşünülmektedir. Bu nedenle yetkinlikler insan kaynakları fonksiyonlarında da etkin bir şekilde kullanılmakta ve bu fonksiyonların standart hale gelmesini sağlamaktadır.

#### **2.2.8.1 Yetkinlik Modelinde Eleman Seçme ve Yerleştirme Yönetimi**

Seçme ve yerleştirme yönetiminde yetkinlikler yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Klasik yönetim anlayışı ile yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme yönetimi arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Şirketlerin yetkinliğe dayalı eleman seçme ve yerleştirme uygulamasının temel sebepler şunlardır (Sağır 2006):

- a. Yüksek devir hızı,
- b. Kritik pozisyonlarda düşük performans,
- c. Eğitim ihtiyacının işe giriş aşamasında belirlenmesi isteği,
- d. Örgütsel değişim ihtiyacı.

Yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme yönetiminde adayın kişilik özellikleri, beceri ve yetkinlikleri odak noktadır. Ayrıca bilgi toplumunda yapılan işlerin daha çok soyut kavramlar üzerine temellendirilmesi sebebiyle adayların bilgi, beceri ve tutumları doğru eleman seçimi için oldukça önemli hale gelmiştir.

İşe alım sürecinde ilk olarak çalışandan beklenen yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece işe kabul edilen hali hazırda iş için gerekli olan yetkinliklere sahip olacak bu da çalışanın işe kolay bir şekilde adapte olmasını sağlayacaktır. İşe uygun yetkinliklere sahip adayın seçilmesi iş kaybını engelleyecek ve eğitimlerin daha verimli olmasına neden olacaktır. Ayrıca işe uygun olduğu için yüksek performans gösterecek ve şirkete katkısı daha fazla olacaktır.

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme yönetiminde adaylardan beklenen yetkinlikler belirlendikten sonra bunların hangi düzeyde beklendiği belirtilmelidir. Aynı yetkinlik için bir yönetici adayından beklenen yetkinlik düzeyi ile bir memur adayından beklenen yetkinlik düzeyi farklıdır. Yetkinlik bazlı yönetimde önemli olan kişinin çalışmaya başladığında nasıl bir performans göstereceğinin belirlenmesidir.

Yetkinlikler genellikle daha önceden şirket içinde belirlenmiştir. Şirketin temel yetkinlikleri ve iş için gereken özel yetkinlikler hali hazırda diğer insan kaynakları fonksiyonlarında da kullanıldığı için belirlidir. Önemli olan ilgili yetkinliklere sahip adayın dikkatini çekmek ve başvurmasını sağlamak, iş için en uygun yetkinliklere sahip olan adayı belirleyebilmektir.

Özellikle büyük ölçekli şirketlerde aynı pozisyona benzer yetkinliklere sahip olan pek çok aday başvurmaktadır. Bu yüzden iş için gerekli olan kritik yetkinliklerin yanında şirket ve iş için gereken diğer önemli yetkinlikler de tanımlanmalıdır. Böylece aynı temel yetkinliklere sahip adaylar arasından daha kolay bir şekilde seçim yapılabilir.

Yetkinliğe dayalı eleman seçme ve yerleştirme yönetiminde iş ilanları, mülakatlar ve başvuru formları klasik yönetimden farklıdır.

#### **2.2.8.1.1 Yetkinlik Bazlı İş İlanları**

Klasik iş ilanlarında iş tanımı, gereken deneyim, eğitim vb. özellikler yer almaktadır. Yetkinlik bazlı iş ilanlarında ise bu bilgilere ek olarak yetkinlikler de ayrıntılı bir şekilde tanımlanır. Buradaki temel amaç ilgili yetkinliklere sahip olmayan adayların başvurmasını engellemek ve ilgili yetkinliklere sahip adayların dikkatini çekebilmeğdir.

#### **2.2.8.1.2 Yetkinlik Bazlı Başvuru Formları**

Klasik başvuru formlarında adaydan kendisi ile ilgili çeşitli bilgiler istenir. Kişisel bilgiler (ad-soyad, iletişim bilgileri, vb.), eğitimler, sertifikalar, iş deneyimleri, bilgisayar bilgisi, yabancı dil vb. genellikle başvuru formlarında yer alan temel bilgilerdir. Ancak yetkinlik bazlı başvuru formlarında farklı olarak çeşitli temel yetkinliklerle ilgili sorular sorulur. Mesela, problem çözme ile ilgili “ yaşadığınız bir sorunla ilgili neler yaptınız, nasıl başa çıktınız?” şeklinde sorular sorulmaktadır.



Böylece adayın ilgili yetkinliği davranışa dönüştürüp dönüştüremediği diğer bir deyişle gerçekten o yetkinliğe sahip olup olmadığı test edilir.

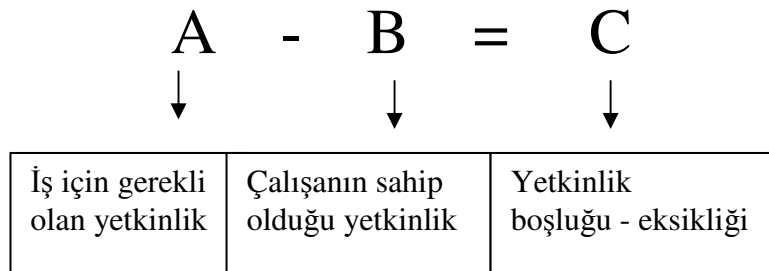
### 2.2.8.1.3 Yetkinlik Bazlı Mülakatlar

Yetkinlik bazlı mülakatlar adaylara sorulan sorular genellikle belli bir durum karşısında nasıl bir davranış gösterdikleri ile ilgilidir. Böylece adayın yetkinlik düzeyi hakkında bilgi sahibi olunabilir. Sorular önceden hazırlanır ve tüm adaylara yöneltilir. Adayların verdiği cevaplar değerlendirilerek iş için en uygun yetkinlik düzeyine sahip olan aday saptanır. Sorularda herhangi bir problem ya da başarı ile ilgili örnek olay verilmesi istenir. Bu olayda neler yaptıkları, nasıl çözüm ürettikleri ya da nasıl başarıya ulaştıkları sorulur.

### 2.2.8.2 Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme Yönetimi

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme yönetiminin en önemli özelliği örgütün hedef ve stratejileriyle uyumlu olarak yapılandırılmasıdır. Çalışanın örgüt içinde belirlenmiş olan yetkinlikler düzeylerine ulaşması ana amaçtır.

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme yönetiminde öncelikle her iş için gereken yetkinlikler ve bu yetkinliklerin düzeyleri belirlenir. Belirlenen yetkinliklere yönelik çeşitli ölçüm yöntemleri geliştirilir ve çalışanların sahip olduğu yetkinlikler ve yetkinlik düzeyleri saptanır. Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirmede ana amaç çalışanın sahip olduğu yetkinlik ve yetkinlik düzeyi ile iş için gereken yetkinlik ve yetkinlik düzeyinin kısaca yetkinlik boşluğunun giderilmesidir.



**Şekil 2.2 : Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme Modelinde Hedef Yetkinliğin Belirlenmesi**

Yetkinlik bazlı işe alım sürecinde iş ile çalışanın yetkinliklerinin uyumlu olması ve örtüşmesi ana hedeftir ve seçme yöntemi bu esasa göre yapılmaktadır. Ancak günümüzde iş dünyası sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu yüzden çalışanın ilk işe alındığında yetkinlikleri ve yetkinlik düzeyleri iş için gereken yetkinliklerle tamamen örtüşse de zamanla farklı yetkinlikler geliştirmesi veya yetkinlik düzeyini artırması gerekmektedir. Bu yüzden değişen koşullara adapte olabilmek için her yıl çalışanlar değerlendirilmeli ve gerekli olan eğitimler planlanmalıdır.

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme yönetiminde planlanan eğitimlerin bir diğer amacı da çalışanları üst düzey pozisyonlara hazırlamaktır. Üstün performans gösteren çalışanlara yöneticilik ve üst düzey işlerle ilgili yetkinliklere yönelik eğitimler tasarlanarak bu kişilerin gelecekte üst düzey pozisyonlara terfi ettikten sonra ilgili pozisyona kolaylıkla adapte olabilmelerini ve verimli olabilmesi sağlanmaktadır.

Yetkinlik bazlı eğitimlerde değerlendirme ise beş aşamadan oluşmaktadır:

1. Tepki Değerlendirilmesi: Eğitime katılan çalışanların eğitimden memnun kalıp kalmadığının ölçülmesidir. Katılımcıların eğitimle ilgili ilk düşünceleri alınır. Tepki değerlendirmesi iş sonuçlarını ya da öğrenme düzeylerini ölçmek için yetersizdir.
2. Öğrenme Düzeyinin Ölçümü: Eğitime katılanların ne tür bilgi, beceri ya da davranış öğrendiğini ve bunları ne düzeyde öğrendiğinin ölçülmesidir. Ön test ve son test yöntemiyle çalışanların eğitimden önceki ve sonraki bilgi düzeyleri sistemli bir şekilde ölçülebilmektedir.
3. Davranış Değişikliğinin Ölçülmesi: Eğitimde edinilen bilgilerin çalışan tarafından iş yerinde kullanılıp kullanılmadığının, eğitimin işe transfer edilip edilemediğinin ölçülmesidir.
4. İş Sonuçlarının Ölçülmesi: Eğitim sonucunda elde edilen bilginin ve davranışların işi nasıl etkilediğinin ölçülmesidir. Çalışanın yaptığı işin olumlu mu olumsuz mu etkilendiğinin belirlenmesidir.
5. Fayda-Maliyet Analizi: Eğitimin maddi olarak şirkete katkısının ölçülmesidir. Ölçümü en zor olan aşamadır. Çünkü meydana gelen maddi artışın eğitimden mi yoksa başka bir etkiden mi kaynaklandığını belirlemek oldukça güçtür.

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme yönetimi hedefe yönelik ve örgüt stratejileri ile uyumlu olduğu için örgüte çok fazla katkısı bulunmaktadır. Davranış ve beceri odaklı olduğu için başarılı ve verimli olma olasılığı oldukça yüksektir. Bu nedenle örgütün zaman ve para tasarrufu yapmasını sağlar. Ayrıca hem kişisel gelişimi hem de örgütsel gelişimi desteklemektedir. Çalışanlar eğitimlerin her aşamasında etkindirler ve düzenli olarak geri bildirim yapılmakta ve çalışanlara da kendi gelişimleri ile ilgili sorumluluk verilmektedir.

### **2.2.8.3 Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi**

Performans değerlendirme çalışanın belirli periyotlardaki iş başarısını ölçmek için kullanılmaktadır. Çalışanların verimli ve etkin çalışmaları için teşvik etmektedir. Çağdaş performans yönetiminde hedefler ve yetkinlikler odak noktasıdır. Yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi çalışanı yargılamak ya da cezalandırmak için değil geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu yüzden çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yetkinlik bazlı performans yönetimi ücret sistemi, eğitim sistemi ve kariyer yönetimi gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarını direkt etkilemektedir.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminin örgüte en önemli katkısı çalışanların objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlamasıdır. Yetkinlik bazlı performans yönetim sisteminde en kırık nokta örgütsel ve iş ile ilgili yetkinliklerin net bir şekilde tanımlanmış olmasıdır. Çünkü ancak bu şekilde objektif değerlendirme yapılabilir.

Yetkinlik bazlı performans sisteminde ilk olarak hedefler değerlendirilmeye başlanmıştır. Performans değerlendirme döneminin başında çalışan ve yönetici tarafından belirlenen hedeflerin dönem sonunda ne kadar gerçekleştirildiği, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilir. Ancak yetkinlik bazlı performans yönetim sisteminde sadece hedefler değerlendirilmez aynı zamanda çalışanların hedeflere ulaşmak için hangi yöntemleri izledikleri, hangi yetkinlikleri ne düzeyde kullandıkları da değerlendirilmektedir. Bunlar işin nasıl yapıldığı ile ilgilidir ve yetkinliklerin işe olan etkisini belirlemek örgütün kendini geliştirmek için ne tür bir strateji geliştirmesi gerektiği ile ilgili ipuçları vermektedir. Bu yüzden günümüzde performans

değerlendirme sistemlerinde hem hedefler hem de yetkinlikler değerlendirilmektedir. Değerlendirme döneminin başında hedeflerin yanında yetkinlikler de belirlenir. Çalışandan beklenen ve geliştirmesi gereken yetkinlikler tanımlanır. Performans değerlendirme döneminin sonunda ise bu yetkinlikleri ne kadar kullandığı ve ne kadar geliştirdiği değerlendirilir. Terfi etmesi beklenen çalışanların liderlik ve yöneticilik gibi üst düzey pozisyonlara yönelik yetkinlikleri de kullanması beklenir.

Yetkinlikleri değerlendirebilmek için genellikle gözlem ve kritik olay tekniği kullanılmaktadır. Çalışanın performansını değerlendirecek olan kişilerin yetkinliklerin kullanımını kanıtlayan iş sonuçları ya da iş süreçleri ile ilgili örnekler vermesi istenir. Böylece değerlendirme somut temeller üzerine oturtulmaktadır. Yetkinliklere dayalı performans sisteminde, çalışanların performansları davranış göstergeleri olarak belirlenmiş olduğu için değerlendiriciler tarafından gözlemlenmesi daha kolaydır. Ayrıca çalışanlar da kendilerinden beklenen davranışları bildikleri için istenen davranışları sergileme doğrultusunda kendilerini geliştirebilmektedirler (Paksoy 2007).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminde hedeflerin ve yetkinliklerin performans sonucuna etkisi ile ilgili ağırlıkları değişmektedir. Üretim adetinin ya da satışların artmasının beklediği dönemlerde hedefler performans sonucunu daha fazla etkilemektedir. Ancak örgütün gelişim ve değişime önem verdiği dönemlerde yetkinlikler performans sonuçlarını daha ağırlıklı olarak etkilemektedir.

#### **2.2.8.4 Yetkinlik Bazlı Ücret Yönetim Sistemi**

Bir örgütte ücret yönetim sistemi çalışanların motivasyonunu ve devamlılığını etkileyen en önemli faktördür. Ücret yönetim sisteminin objektif temellere oturtulması bu yüzden oldukça önemlidir. Yetkinlik bazlı ücret yönetim sisteminde en kritik nokta objektif olabilmek ve somut veriler üzerine yapılandırmaktır.

Yetkinlik bazlı ücret yönetiminde yapılan işin değerinin yanında çalışanın örgüte yaptığı katkılar da değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanın gelecekte de örgüte yapabileceği katkılar dikkate alınmaktadır. Yetkinlik bazlı ücret yönetim sistemi hem yetkinliklerin gelişimini desteklemekte hem de çalışanların performansını artırmaya yönelik ödüllendirme sistemini benimsemektedir. Geliştirilen yetkinlikler ödüllendirilmekte ve çalışanın kendi gelişimine önem vermesi sağlanmaktadır. Örgüt

içinde pek çok yetkinlik ortaktır. Ayrıca bir iş için belirlenen yetkinlikler de herkes için ortaktır. Bu yüzden çalışanların yetkinlik bazlı ücret yönetimine güvenmesi, objektifliğine inanması ve sistemi desteklemesi daha kolaydır.

Yetkinlik bazlı ücret yönetim sistemi de diğer fonksiyonlarda olduğu gibi yetkinliklerin açık ve net bir şekilde tanımlanmasıyla başlamaktadır. Ücret yönetimi sisteminin içine örgüt içinde belirlenen tüm yetkinlikler dahil edilmeyebilir. Sadece iş ve örgüt başarısı için kritik öneme sahip olan yetkinlikler dahil edilebilir. Yetkinlikler belirlendikten sonra ücret yapısının tasarlanması aşaması gelmektedir. Ücret yapısı yeni yetkinliklerin kazanılması ve var olan yetkinliklerin geliştirilmesi esas alınarak tasarlanmaktadır. Yapı belirlendikten sonra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak ücretler belirlenir. Yetkinlik bazlı ücret yönetiminde ücret iki kısımdan oluşmaktadır ve değişken ücret olarak adlandırılmaktadır. Öncelikle her iş için temel bir ücret belirlenmektedir. Bu her çalışanın aldığı ücrettir. Ücretin ikinci kısmını ise çalışanın geliştirdiği ve işin yapılması için kullandığı yetkinlikler oluşturmaktadır. Bunun için yetkinlik bazlı performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. Aynı işi yapsalar da yüksek performans gösteren çalışanın aldığı ücretle ortalama performans gösteren çalışan arasında ciddi farklılıklar olabilmektedir. Bu yüzden yetkinlik bazlı ücret yönetimi çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve işlerini verimli bir şekilde yapmalarını desteklemektedir. Günümüzde örgütlerde yatay hiyerarşik yönetim tarzı giderek yaygınlaşmaya başlamaktadır ve çalışanların terfi imkanı azalmaktadır. Yetkinlik bazlı ücret yönetiminin örgüte en önemli katkısı kendini geliştiren çalışana terfi vermeden daha yüksek ücret verebilme imkanını tanımasıdır.

#### **2.2.8.5 Yetkinlik Bazlı Kariyer Yönetim Sistemi**

Yetkinlik bazlı kariyer yönetimi çalışanlara hem dikey hem de yatay fırsatlar sağlar. Yetkinlik bazlı kariyer yönetim sisteminde ilk adım iş ailelerinin belirlenmesidir. İş aileleri belirlendikten sonra ilgili iş ailesindeki tüm iş ve pozisyonlar için yetkinlikler belirlenmektedir. İş ailesindeki tüm iş ve pozisyonlar birbiriyle ilişkilendirilir. Örgüt içindeki tüm çalışanların yetkinliklerin belirlenir ve yetkinlik envanteri oluşturulur. Çalışanlar yetkinlik envanterleriyle sahip oldukları yetkinliklere ve zayıf oldukları, geliştirmeleri gereken özellikleri tespit edebilirler. Çalışanlar ayrıca üst pozisyonlar ve istedikleri diğer yatay pozisyonlar için ne tür yetkinlikler geliştirmesi gerektiğini

görebilirler. Böylece istedikleri pozisyonlarla ilgili ne tür eğitimlere katılmaları gerektiğini belirleyebilirler.

Yetkinlik bazlı kariyer yönetimi hem çalışanlar hem de örgüt için yararlı bir sistemdir. Çalışanlar sahip oldukları yetkinliklere göre örgüt içindeki açık pozisyonlara başvurabilirler ve çalışma hayatlarını daha verimli hale getirebilirler. Ayrıca kendilerinin sahip oldukları yetkinliklere göre ne kadar yükselebileceklerini görerek gelecekleri ile ilgili plan yapabilirler. Örgüt açısından ise yetkinlik envanteri ile herhangi bir kritik pozisyon boşaldığında ne tür bir çalışana ihtiyaç duyduklarını ve kendi insan kaynağında bu pozisyonu doldurup dolduramayacağını kolaylıkla belirleyebilirler. Böylece örgüt içindeki insan kaynağı verimli bir şekilde değerlendirilebilir.

Yetkinlik bazlı kariyer yönetim sistemi çalışanların motivasyonunu artırır. Örgüt içinde farklı işler de yapabileceğini fark eden çalışan iş yerinde daha verimli olmakta ve üstün performans göstermektedir. Bu yüzden işe bağlılığı artmakta ve iş devir oranını azaltmaktadır. Bu örgütün gelişmesi için oldukça önemlidir. Ayrıca her çalışan örgüt içinde kendi yetkinliklerini geliştirdikleri takdirde benzer terfi olanaklarına sahip olacağı için çalışanların sisteme ve örgüte olan güveni artmaktadır. Bu özellik de örgütsel bağlılığın artmasına neden olmaktadır.

### **2.2.9 Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetiminin Faydaları**

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından temel faydaları şunlardır:

- a. Tüm insan kaynakları fonksiyonlarının birbiriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- b. İnsan kaynakları fonksiyonlarının tüm çalışanlar için adil ve eşit bir şekilde yapılandırılmasını sağlar.
- c. Örgütün insan kaynağının özelliklerini tanımlamasını ve güçlü yönlerini ortaya koymasını sağlar.
- d. Çalışanların motivasyonunun artmasını sağlar.
- e. Çalışanların iş tatminini, performansını olumlu bir şekilde etkiler.
- f. Örgütün gelişim ve değişimini destekler.
- g. Örgütün ihtiyaçlarının ve eksik yönlerinin kolaylıkla belirlenmesini sağlar.

- h. Örgüt ile uyumlu kişilerin işe alınmasını ve çalışmasını sağlar.
- i. Tüm işler için standart bir yapının geliştirilmesini destekler.
- j. Çalışanlardan neler beklendiğinin somut olarak tanımlanmasını sağlar.
- k. İnsan kaynakları yönetiminin şirket misyon ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- l. Hem örgütü hem de çalışanları sürekli eğitim ve gelişime teşvik eder.

## **2.3 TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİ**

Türk Milli Eğitim Sistemi topluma yararlı, katkı sağlayacak bireyler yetiştirmek üzerine yapılandırılmıştır.

### **2.3.1 Türk Milli Eğitim Sisteminin Amaç ve İlkeleri**

Türk Milli Eğitim Sisteminin temel amaçları şunlardır ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) 2010):

Bireyleri;

1. Atatürk İnkılâp ve İlkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin millî, ahlâkî, insanî, manevî ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasa'nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve kültürel

kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

Türk Milli Eğitiminde on dört temel ilke bulunmaktadır. Bunlar ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) 2010):

- 1.Genellik ve Eşitlik
- 2.Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları
- 3.Yöneltme
- 4.Eğitim Hakkı
- 5.Fırsat ve İmkân Eşitliği
- 6.Süreklilik
- 7.Atatürk İnkılâp ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği
- 8.Demokrasi Eğitimi
- 9.Lâiklik
10. Bilimsellik
11. Plânlılık
12. Karma Eğitim
- 13.Okul ile Ailenin İş Birliği
14. Her Yerde Eğitim

### **2.3.2 Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı:**

Türk eğitim sistemi yaygın eğitim ve örgün eğitim olarak iki temel bölüme ayrılmıştır.

#### **2.3.2.1 Örgün Eğitim**

Belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında yapılan düzenli eğitimidir. Örgün eğitim, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) 2010).

- **Okul öncesi eğitim:** . Okul öncesi eğitim; öğrencileri okul ve formal eğitim ile ilk tanıştıran, onların sosyalleşmesini ve kendi yaşlıları ile iletişim kurmalarını sağlayan ilk ortamlardır. 3-5 yaşları arasında ilköğretime henüz başlamamış olan



öğrencilerin eğitimini kapsamaktadır. Okul öncesi eğitim ülkemizde zorunlu değildir. Hem özel hem de devlet okullarında okul öncesi eğitim verilmektedir.

Okul öncesi eğitimin amacı; çocukların bedensel, zihinsel, duygusal gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını, onların ilköğretime hazırlanmasını, koşulları elverişsiz çevrelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratılmasını, Türkçe'nin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamaktır ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) 2010) .

- **İlköğretim:** İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, millî ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) 2010). 6-14 yaş arasındaki öğrencilerin eğitim ve öğretimini kapsamaktadır. İlköğretim ülkemizde zorunludur ve sekiz yıl sürmektedir. Hem özel hem de devlet okullarında ilköğretim eğitimi verilmektedir.
- **Ortaöğretim:** Genel ortaöğretim ve mesleki teknik ortaöğretim olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Ortaöğretim kurumlarında eğitim süresi dört yıldır ve hem özel hem de devlet kurumlarında eğitim verilmektedir. Genel ortaöğretimin amacı; öğrencileri ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültüre sahip, toplumun sorunlarını tanıyan, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunan insanlar olarak yetiştirmek ve yükseköğretime hazırlamaktır. Meslekî ve teknik ortaöğretim; iş ve meslek alanlarına iş gücü yetiştiren ve öğrencileri yükseköğretime hazırlayan öğretim kurumlarıdır ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) 2010).
- **Yükseköğretim:** Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümüdür. Yükseköğretimin amacı:
  - a) Öğrencilerini;
    - (1) Atatürk İnkılâpları ve ilkeleri doğrultusunda Atatürk milliyetçiliğine bağlı,
    - (2) Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,
    - (3) Toplum yararını kişisel çıkarımın üstünde tutan, aile, ülke ve millet sevgisi ile dolu,

- (4) Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,
  - (5) Hür ve bilimsel düşünce gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı,
  - (6) Beden, zihin, ruh, ahlak ve duyu bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş,
  - (7) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip, vatandaşlar olarak yetiştirmek,
- b) Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak,
- c) Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr), 2010).

### **2.3.2.2 Yaygın Eğitim**

Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden birinden ayrılmış olan bireylere ilgi ve gereksinme duydukları alanda örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. Yaygın eğitim; genel ve meslekî teknik yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Yaygın eğitim, yetişkinlere okuma-yazma öğretmek, temel bilgiler vermek, en son devam ettikleri öğrenim kademesinde edindikleri bilgi ve kabiliyetlerini geliştirmek ve hayatını kazanmasını sağlayacak yeni imkânlar kazandırmak amacıyla verilen okul dışı eğitimidir ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) 2010).

### 2.3.3 Türkiye’de Özel Öğretim

Özel öğretim kurumları 625 sayılı kanun doğrultusunda açılmış, her kademe ve türdeki özel okullar, özel dershaneler, özel mesleki ve teknik kurslar, özel motorlu taşıt sürücülerini kursları ile özel öğrenci etüt eğitim merkezlerini kapsamaktadır. Özel öğretim kurumları faaliyetlerini, Milli Eğitim Bakanlığı'nın gözetim ve denetiminde sürdürmektedir ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) 2010). Türkiye’de faaliyette olan özel öğretim kurumları sayısı tablo 2.3’de belirtilmiştir.

**Tablo 2.3 : Türkiye’de özel öğretim kurumu sayısı**

KURUM TÜRÜ ADI	AÇIK
Özel Akşam Lisesi	60
Özel Alman Ortaöğretim Kurumu	1
Özel Amerikan Ortaöğretim Kurumu	4
Özel Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	5
Özel Anadolu İletişim Meslek Lisesi	1
Özel Anadolu Lisesi	290
Özel Anadolu Meslek Lisesi	7
Özel Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesi	7
Özel Anadolu Teknik Lise	2
Özel Avusturya Ortaöğretim Kurumu	1
Özel Dershane	4190
Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi	1649
Özel Ermeni İlköğretim Kurumu	16
Özel Ermeni Okul Öncesi Kurumu	1
Özel Ermeni Ortaöğretim Kurumu	5
Özel Etüd Eğitim Merkezi	493
Özel Fen Lisesi	125
Özel Fen ve Teknoloji Lisesi	1
Özel Fransız Ortaöğretim Kurumu	6
Özel Genel Lise	121
Özel Hazırlık+4 Yıllık Lise	71
Özel İtalyan Ortaöğretim Kurumu	2
Özel Laboratuvar Lisesi	2
Özel Meslek Lisesi	4
Özel Motorlu Taşıt Sürücülerini Kursu	2913
Özel Muhtelif Kurslar	1898
Özel Musevi İlköğretim Kurumu	1
Özel Musevi Okul Öncesi Kurumu	1
Özel Musevi Ortaöğretim Kurumu	1
Özel Özel Eğitim Okulu	145
Özel Özel Okul Öncesi Eğitim Okulu	1
Özel Rum İlköğretim Kurumu	17
Özel Rum Ortaöğretim Kurumu	5
Özel Sağlık Meslek Lisesi	1
Özel Sosyal Bilimler Lisesi	4
Özel Türk İlköğretim Kurumu	709
Özel Türk Okul Öncesi Kurumu	1143
Özel Uluslararası İlköğretim Kurumu	7
Özel Uluslararası Ortaöğretim Kurumu	5
Özel Yabancı İlköğretim Kurumu	1
Not: (Sayılar açık olan kurumlar olup 15/01/2010 tarihinde güncellenmiştir.)	13916

**Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri, 2010, [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) [ erişim tarihi 18 Nisan 2010], s.48.**

### 2.3.4 Türkiye’de Özel Dershaneler

Ülkemizde açıldığı günden itibaren tartışma konusu olan özel dershaneler öğrenci ve mezunları bir üst okula veya yükseköğretime giriş sınavlarına hazırlamak, istedikleri derslerde yetiştirmek ve bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerine katkıda bulunmak, düzeylerini yükseltmek amacıyla faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarıdır. Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü’ne bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Milli Eğitim Bakanlığı’nın 2010 verilerine göre Türkiye genelinde faaliyette bulunan toplam 4190 adet özel dershane bulunmaktadır. Tablo 2.4’de 2009-2010 eğitim-öğretim yılında özel dershanelerdeki öğrenci ve öğretmen sayıları belirtilmiştir. Tablo 2.4’den de görüldüğü üzere Türkiye’de özel dershanelere devam eden öğrenci sayısı oldukça yüksektir ve bu yüzden özel dershaneler Türk eğitim sisteminin önemli bir parçasıdır.

**Tablo 2.4 : 2009-2010 özel dershane, öğrenci ve öğretmen sayıları**

Toplam Kurum Sayısı	Toplam Öğrenci Sayısı	Toplam Öğrenci Sayısı (Bayan)	Toplam Öğrenci Sayısı (Erkek)	Toplam Öğretmen Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı (Bayan)	Toplam Öğretmen Sayısı (Erkek)	Sınıf Sayısı
4.193	1.174.860	573.957	600.903	50.432	22.792	27.640	43.445

**Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri, 2010, [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) [ erişim tarihi 18 Nisan 2010], s.48.**

### 2.3.5 Özel Dershanelerin Tarihsel Gelişimi

Özel dershaneler özel ders kavramından ortaya çıkmıştır. İlk özel dersler “evde eğitim” Yunanistan’da başlamıştır. Yunanistan’da dershaneler Büyük İskender’in hocası Aristoteles’i ilk dershane öğretmeni kabul eder (Küçük 2006). Günümüzde kullanılan anlamıyla da özel dershaneler ilk olarak Yunanistan’da ortaya çıkmıştır. 1903’te Atina Üniversitesi’nden uzaklaştırılan Matematik Doktoru Panagiotis Zervos 1905’te matematik dershanesi açmış ve öğrencilere toplu olarak ders vermeye başlamıştır. 1916 yılında politeknik üniversite sınavları ile Yunanistan’da dershane sayıları artmıştır (Küçük 2006).

Ülkemizde ise özel dershaneler cumhuriyetten önce kurulmaya başlanmıştır. 1915 yılında yayınlanan Mekatib-i Hususiye Talimatnamesi ile özel dershaneler yasal statü

içine alınmıştır ([www.ozdebir.org.tr](http://www.ozdebir.org.tr) 2010). Bu talimatnamede yer alan 1. ve 16. maddeler dersaneler ile ilgiliydi. 8 Haziran 1965 yılında 625 sayılı yasa ile dersaneler bugünkü statülerine kavuşmuş ve okul derslerini destekleyen programlar oluşturulmaya başlanmıştır. 1970'li yıllarda üniversitelerin sınavla öğrenci almaya başlaması ile Türkiye'de dersanelerin sayısı giderek artmıştır.

12 Eylül 1980 darbesinden sonra dersanelerin eğitimde fırsat eşitliğini bozduğu ve okul eğitimine zarar verdiği gerekçesiyle kapatılması ile ilgili tartışmalar çıkmıştır. Milli Güvenlik Kurulu 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Yasası'nda bazı değişiklikler yaparak 16 Haziran 1983 tarihinde 2843 sayılı yasayla özel dersanelerin bir yıl içerisinde kapatılmasına karar vermiştir (Küçük 2006).

1983 yılında yapılan seçimler sonucunda kurulan Özal Hükümeti'nde bu konu yeniden tartışmaya açıldı. O sıralarda Türkiye genelinde faaliyet gösteren 174 özel dersane, bir taraftan tasfiye işlemleri yaparken, bir taraftan da bu kapatma işleminin haksızlığını dile getirmek için bir araya geliyorlardı. Bu ortamda, Özal Hükümeti, özel dersanelerin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan, 11 Temmuz 1984 tarih ve 3035 sayılı yasayı kabul etti. Bu yasa ile yine 625 sayılı özel öğretim kurumları yasasının bazı maddeleri değiştirildi ve bir yıl önce 2843 sayılı yasa ile getirilen kapatma hükmü iptal edildi ([www.ozdebir.org.tr](http://www.ozdebir.org.tr) 2010).

Özel dersaneler ile ilgili tartışmalar günümüzde de devam etmektedir. Ancak her yıl değişen ulusal sınav sistemleri, okullar arası eğitim kalitesi açısından dengesizlik özel dersaneleri eğitim sisteminin bir parçası haline getirmiştir. Her yıl milyonlarca öğrenci bir üst eğitim kurumu için sınavlara girmekte ve bu öğrencilerin büyük bir bölümü özel dersanelere devam etmektedir.

### **2.3.6 Özel Dersanelerde Eğitim-Öğretim**

Özel dersanelerde uygulanan eğitim-öğretim programlarının temel amacı öğrencileri bir üst eğitim kademesi ile ilgili olan ulusal sınavlara hazırlamaktır. Ülkemizde öğrencilerin yoğun olarak hazırlandığı ulusal sınavlar Seviye Belirleme Sınavı (SBS), Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı (YGS), Lisans Yerleştirme Sınavı (LYS)'dir. Özel dersanelerin eğitim programlarında bazı farklılıklar gözlemlense de genel özellikleri birbirlerine benzemektedir. Özel dersanelerde verilen eğitim iki ana aşamadan

oluşmaktadır. İlk aşama konu aktarımıdır. Konu aktarımında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanan müfredatta yer alan ders konularının öğrencilere sınıf içinde öğretmenlerce öğrencilere aktarılmasıdır. İkinci aşama ise test tekniğinin pekiştirilmesidir. Bu aşamada sınıf içinde daha önce aktarılan konuların uygulanan testlerle pekiştirilmesi ön plandadır. Ulusal sınavların çoktan seçmeli testlerden oluşması nedeniyle bu aşama oldukça önemlidir. Bu aşamada hem öğrenciler ulusal sınavlar için test tekniklerini geliştirebilmekte hem de öğrendiklerini kullanabilme becerisini geliştirmektedirler. Bu testlerin bir bölümü konu kavrama testi yani öğretilen konuların daha iyi öğrenilmesine yönelik olarak yapılandırılmıştır. Diğer bölümü ise ulusal sınavların benzeri olan deneme sınavları şeklinde yapılandırılmıştır.

Özel dersanelerde uygulanan eğitim öğretim programları aynı zamanda okul müfredatları ile uyumludur. Çünkü özel dersanelerdeki eğitim-öğretimin bir diğer amacı da öğrencilerin okuldaki derslerine destek olmak ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olmaktır. Bu konuda özel dersaneler öğrencilerin okullarıyla koordineli bir şekilde çalışmaktadır.

Özel dersanelerde eğitim-öğretimin en temel amacı öğrencilerin başarılarını artırmak ve bir üst öğretim kurumuna en iyi şekilde hazırlanmalarını sağlamaktır. Bununla ilgili olarak dersaneler her yıl eğitim-öğretim programlarını daha verimli hale getirmeye çalışmakta, ulusal sınav sorularını sürekli analiz etmekte ve yeni eğitim metotlarını uygulamaya koymaktadır. Bu yüzden özel dersanelerdeki eğitim ve öğretim sürekli olarak gelişmekte ve öğrencilerin daha başarılı olmasını desteklemektedir.

Özel dersanelerde eğitim-öğretim rehberlik faaliyetleri ile desteklenmektedir. Özel dersanelerde rehberlik faaliyetleri şu şekildedir:

- a. Öğrencilerin programlı bir şekilde çalışmasını sağlamak,
- b. Kişilik özelliklerine uygun meslek, alan ve okul seçimini sağlamak
- c. Sınav kaygısı, motivasyon gibi alanlarda öğrencileri desteklemek
- d. Aileleri bilgilendirmek
- e. Ulusal sınav sistemleri ile ilgili öğrencileri bilgilendirmek
- f. Öğretmen, okul, aile ve öğrenci arasındaki iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine destek olmaktır.

Özel dershanelerde ayrıca son dönemlerde öğrencileri farklı konularda bilgilendirici konferans ve seminerler düzenlenmektedir. Ayrıca öğrencilerle birlikte çeşitli sosyal faaliyetlere katılmakta ve toplumsal çalışmalar yapmaktadırlar. Böylece özel dershaneler özellikle son dönemlerde öğrencileri sadece öğretim faaliyetleri ile değil eğitim faaliyetleri ile de desteklemektedir.

### **2.3.7 Özel Dershanelerde Öğretmenlik**

Öğretmenlik mesleği dünyadaki en eski mesleklerden biridir. Hayatın her alanında öğrenme ve öğretmenlik bulunmaktadır. Aileler çocuklarına, ustalar çıraklarına, öğretmenler öğrencilerine bilgilerine aktarmaktadır. Öğretmenler öğrencilere hem kendi eğitim aldıkları alanla ilgili bilgi aktarırlar aynı zamanda birer rol model olarak onların topluma yararlı bireyler olması için destek olurlar. Bu yüzden öğretmenler hem eğitici hem de öğreticidirler.

Özel dershanelerde ise öğretmenlerin temel görevleri öğrencilerine ulusal sınav müfredatındaki konuları aktarmak ve onların sınavlara eksiksiz bir şekilde hazırlanmalarını sağlamaktır. Milli Eğitim Bakanlığı 25883 sayılı Özel Dershaneler yönetmeliğine göre özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

- a. Öğrencilerin en iyi şekilde eğitilmesi, başarının artırılması, eğitim kalitesinin yükseltilmesi için gerekli önlemleri alır ve uygular.
- b. Ders planlarını iki nüsha olarak hazırlayıp dershane müdürünün onayına sunar. Dershane müdürünce onaylanan planların birer suretini dosyalayıp saklar.
- c. Öğrencilerin yoklamalarını yaparak, her derste işlenen konuları açık bir ifade ile ders defterine yazıp imzalar.
- d. Öğretmenler Kurulu toplantıları ile zümre öğretmenleri kurulu toplantılarına katılır. Toplantı gündemiyle ilgili yapılan görüşmelerde görüş ve düşüncelerini bildirir ve oyunu kullanır.
- e. Derslere hazırlıklı girer.
- f. Derslerin dışında dershanenin eğitim-öğretim ve yönetim işlerine katılır, kanun, yönetmelik ve emirlerle belirlenen ödevleri yapar.

- g. Öğrenim işlerinde, öğrencilere yardımcı olur ve kılavuzluk yapar, tutum ve davranışlarıyla örnek olur.
- h. Dershane müdürünün planladığı şekilde nöbet tutar. Nöbet sonunda görüşlerini nöbet defterine yazar.
- i. Eğitim-öğretim ve yönetim işlerinde yönetime yardımcı olur.
- j. Tebliğler Dergisini okur ve imzalar.
- k. Yılsonunda; okuttuğu dersle ilgili olarak işlediği konular, yaptığı etkinlikler, öğretimde karşılaştığı güçlükler ve bu güçlüklerin çözümü üzerinde görüş belirten bir rapor hazırlar ve zümre başkanına verir.
- l. Eğitim-öğretim bakımından zümre başkanına ve müdüre karşı sorumluluğunu yerine getirir.

Dershane öğretmenleri, resmî veya özel okullarda ders veremezler. Özel dersanelerde öğretmen kadrosu şu şekilde oluşturulmaktadır:

- a. Stajyerlik sürecinden sonra ders öğretmeni kadrosuna geçme: Türkiye’de fen edebiyat fakültelerine bağlı temel bilimlerden pek çok öğrenci mezun olmaktadır. Bu öğrenciler Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanmadıkları için okullarda öğretmen olarak çalışmamaktadırlar. Bu gençler üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olduktan sonra dersanelerde stajyer ya da etüt öğretmeni olarak bir ya da iki yıl çalışmaktadır. Bu adaylardan başarılı olarak özel dersanelerde ders öğretmeni olarak çalışabilmektedirler.
- b. Emekli öğretmenlerden yararlanma: Özel dersanelerde çalışan diğer bir öğretmen grubu ise emekli olmuş olan öğretmenlerdir. Bu öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak isteyen özel dersaneler emekli öğretmenleri de istihdam etmektedirler.
- c. Eğitim fakültelerinden mezun olmuş olan öğretmenler: Özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin bir bölümü de eğitim fakültelerinden mezun olmuş olan öğretmenlerdir. Bu öğretmenler özellikle özel dersanelerde ücretlendirmenin devlet ve resmi okullardan daha yüksek olması sebebiyle özel dersanelerde çalışmayı tercih etmektedirler.



Özel dersanelerde öğretmenlik genellikle hedef odaklıdır. Eğitim-öğretim programları okullar ile paralel olsa da ana amaç öğrencilerin ulusal sınavlara eksiksiz bir şekilde hazırlanmasını sağlamaktır. Bu yüzden özel dersanelerde çalışan öğretmenler genellikle konuları aktarıırken öğrencilerin sınavlarda başarılı olmasını sağlayacak bilgilere ağırlık vermekte ve bu bilgilerin çoktan seçmeli sınavlarda nasıl yorumlanacağı ve nasıl kullanılacağı üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca özel dersanelerdeki programların bir eğitim-öğretim yılını kapsamaması nedeniyle öğretmenlerin sonuç odaklı yaklaşması programların verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

### 3. VERİ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde geçmişte öğretmen yetkinliklerini belirleme ile ilgili yapılan çalışmalar, Uğur dershanesi ile ilgili genel bilgiler, araştırmada kullanılan anket ve örneklem grubu hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1 ÖĞRETMEN MESLEĞİ YETKİNLİKLERİ

Öğretmen mesleği yetkinliklerini belirlemek için hem ülkemizde hem de dünyada çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda ortak özelliklerin yanında farklılıklar da bulunmaktadır.

##### 3.1.1 Türk Eğitim Sisteminde Genel Öğretmen Yeterlilikleri

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından öğretmenlik mesleği için gerekli olan yeterlilikler belirlenmiştir. Bu proje 2002 yılında başlanmış olup günümüzde de geliştirilmeye devam etmektedir. Projede öğretmen yeterlilikleri öğretmenlik mesleğini verimli ve etkili bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlar olarak tanımlanmıştır. Bu yeterlilikler iki temel başlık altında toplanmaktadır:

- a. Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri
- b. Öğretmenlik Mesleği Özel Alan Yeterlilikleri

Özel alan yeterlilikleri her branş için değişkenlik gösterirken genel yeterliliklerin tüm öğretmenlerde yüksek performans için gereken özellikler olarak tanımlanmıştır ve tüm öğretmenlik branşları için ortaktır.

Temel Eğitime Destek Projesi kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda öğretmenlik mesleği ile ilgili altı temel yeterlilik belirlenmiş, bu yeterliliklerle ilgili 31 alt yeterlilik ve 233 performans göstergesi belirlenmiştir. Altı temel öğretmenlik yeterliliği ve ilgili alt yeterlilikleri şunlardır ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr), 2010):

- a. Kişisel ve Mesleki Değerler- Mesleki Gelişim: Öğrencileri birey olarak görür, değer verir. Öğrencilerin sosyal ve kültürel farklılıklarını, yaptıklarını ve ilgilerini dikkate alarak en yüksek düzeyde öğrenmeleri ve gelişmeleri için çaba harcar. Öğrencilerinde geliştirmek istediği kişilik özelliklerini kendi

davranışlarında gösterir. Diğer öğretmen, yönetici ve uzmanların başarılı deneyimlerinden yararlanır. Öz değerlendirme yaparak değişim ve sürekli gelişim için çaba harcar. Yeni bilgi ve fikirlere açıktır, kendisini ve kurumu geliştirmede etkin rol oynar. Mesleği ile ilgili mevzuatı (yasa, yönetmelik, genelge v.b.) izleyerek bunlara uygun davranır.

A1. Öğrencilere değer verme, anlama ve saygı gösterme

A2. Öğrencilerin öğrenebileceğine ve başarabileceğine inanma

A3. Ulusal ve evrensel değerlere önem verme

A4. Öz değerlendirme yapma

A5. Kişisel gelişimi sağlama

A6. Mesleki gelişmeleri izleme ve katkı sağlama

A7. Okulun iyileştirilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlama

A8. Mesleki yasaları izleme, görev ve sorumlulukları yerine getirme

b. Öğrenciyi Tanıma: Öğrencinin tüm özelliklerini, ilgi, istek ve ihtiyaçlarını bilir, geldiği ailenin ve çevrenin sosyo - kültürel ve ekonomik özelliklerini tanır.

B1. Gelişim özelliklerini tanıma

B2. İlgi ve ihtiyaçları dikkate alma

B3. Öğrenciye değer verme

B4. Öğrenciye rehberlik etmek

c. Öğretme ve Öğrenme Süreci: Öğretme ve öğrenme süreçlerini plânlar, uygular ve yönetir. Öğrencilerin öğrenme sürecine etkin katılımını sağlar.

C1. Dersi planlama

C2. Materyal hazırlama

C3. Öğrenme ortamlarını düzenleme

C4. Ders dışı etkinlikler düzenleme

C5. Bireysel farklılıkları dikkate alarak eğitimi çeşitlendirme

C6. Zaman yönetimi

C7. Davranış yönetimi

d. Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme: Öğrencilerin gelişim ve öğrenmelerini değerlendirir. Öğrencilerin kendilerini ve diğer öğrencileri değerlendirmelerini sağlar. Ölçme sonuçlarını daha iyi bir öğretim için kullanır; sonuçları öğrenci, veli, yöneticiler ve öğretmenlerle paylaşır.

- D1. Ölçme ve değerlendirme yöntem ve tekniklerini belirleme
  - D2. Değişik ölçme tekniklerini kullanarak öğrencinin öğrenmelerini ölçme
  - D3. Verileri analiz ederek yorumlama, öğrencinin gelişimi ve öğrenmesi hakkında geri bildirim sağlama
  - D4. Sonuçlara göre öğretme-öğrenme sürecini gözden geçirme
- e. Okul, Aile, Toplum İlişkileri: Okulun bulunduğu çevrenin doğal, sosyo-kültürel ve ekonomik özelliklerini tanır. Aileleri ve toplumu eğitim sürecine ve okulun gelişimi ile ilgili çalışmalara katılmaları yönünde teşvik eder.
- E1. Çevreyi tanıma
  - E2. Çevre olanaklarından yararlanma
  - E3. Okulu kültür merkezi durumuna getirme
  - E4. Aileyi tanıma ve ailelerle ilişkilerde tarafsızlık
  - E5. Aile katılımını ve işbirliğini sağlama
- f. Program ve İçerik Bilgisi: Türk Millî Eğitim Sisteminin dayandığı temel değer ve ilkeler ile özel alan öğretim programının yaklaşım, amaç, hedef, ilke ve tekniklerini bilir ve uygular.
- F1. Türk Milli Eğitiminin amaçları ve ilkeleri
  - F2. Özel alan öğretim programı bilgisi ve uygulama becerisi
  - F3. Özel Alan Öğretim Programını İzleme-Değerlendirme ve Geliştirme

Türkiye’de öğretmenlik mesleği ile ilgili yapılan bu çalışmalar genellikle okul öğretmenlerini kapsamakta özel dersanelere yönelik çalışmalar oldukça sınırlı kalmaktadır. Öğretmenlik mesleği hem okullarda hem de dersanelerde benzerlik gösterse de işleyiş ve uygulamada bazı farklılıklar bulunmaktadır.

### **3.1.2 Öğretmenlik Mesleği Yetkinlikleri**

Avrupa Birliği Komisyonu Eğitim ve Kültür Direktörlüğü temel öğretmen prensipleri ve yetkinliklerini belirlemiştir. 2010 eğitim komisyonu çalışmalarında belirlenen temel yetkinlikler şunlardır:

- a. Başkalarıyla çalışabilmek: Öğretmenlerin insan gelişimi ile ilgili bilgi sahibi olması gerektiğini belirtmektedir. Öğrencilerin tam potansiyellerine

ulaşabilmeleri ve sosyal hayatta etkin olabilmeleri için öğretmenler onlara destek olmalıdırlar. Ayrıca diğer öğretmenlerle iş birliği içinde çalışabilmeleri gerekmektedir.

- b. Bilgi ve teknoloji ile çalışabilmek: Öğrencilerin bilgiye ulaşma, anlama; bilgiyi analiz etme becerilerini kazanmalarını sağlamalı ve teknolojiyi etkin olarak kullanmalarını sağlamalıdır. Öğrenmenin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğu fikrini öğrencilere kazandırmalıdır.
- c. Toplum içinde ve toplumla çalışabilmek: Öğrencilerin Avrupa Birliği vatandaşları olarak sorumluluklarını ve toplumsal rollerini öğrenmelerini sağlamalıdır. Kültürler arası anlayış ve saygıyı desteklemelidir. Toplumsal birlik, etik vb. kavramları anlamalı ve aktarabilmelidir.

Çeşitli ülkelerde öğretmenlik mesleği için yetkinlikler ve standartlar belirlenmiştir. Örneğin İskoçya'da Genel Öğretmen Konseyi üç temel yetkinlik belirlemiştir. Bunlar:

- a. Alan bilgisi ve profesyonel anlayışa sahip olma
- b. Meslekle ilgili beceri ve yeteneklere sahip olma
- c. Kişisel değerlere sahip olma ve kişisel katkı sağlamak.

İngiltere'de ise temel öğretmenlik mesleği standartları ve bazı yetkinlik örnekleri şunlardır.

a. Mesleki değerler ve uygulama

- Öğrencilerinden bekledikleri değer, tutum ve davranışları gösterir ve desteklerler.
- Kendi öğretmenliklerini değerlendirerek geliştirirler.
- Eğitim kurumunda çalışan diğer görevlilerin öğrenme ve öğretmeye olan katkısını bilirler.

b. Bilgi ve anlayış

- Öğrencilerinin öğrenmelerinin fiziksel, kültürel, sosyal ve entelektüel etmenlerden etkilendiğini bilirler.
- İyi davranışı destekleyen stratejileri bilirler.
- Teknolojiyi etkin bir şekilde nasıl kullanabileceklerini bilirler.

### c. Öğretme

- Öğrenme ve öğretme zamanını etkin bir şekilde düzenler ve yönetirler.
- Sınıf içindeki tüm öğrencilerine uygun öğrenme ve öğretmen hedefleri belirlerler.
- Okul içinde ve dışında öğrencilerinin öğrenme fırsatlarını planlarlar.

Yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere öğretmen yetkinlikleri öğrencilerin toplumda etkin olmasını sağlamak ve onların kendi potansiyellerine ulaşmalarına destek olmak; kendi alanıyla ilgili bilgiyi etkin olarak kullanmak üzerine odaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda öğretmenlik sadece ders anlatan değil öğrenciyi hayata hazırlayan bir mentor konumundadır. Klasik eğitim anlayışındaki öğretmen merkezli eğitimden öğrenci merkezli, öğrencinin katılımını sağlayan, içinde bulunduğu toplumun gereksinimlerini dikkate alan eğitim programları uygulandıkça öğretmenlerden beklenen yetkinliklerde de farklılıklar yaşanmış ve öğretmenlerin okul dışını da dikkate almasını gerektiren yetkinlikler ön plana çıkmıştır.

Ancak yapılan yetkinlik araştırmaları sonuç odaklı, kısa süreli, satış ve pazarlamanın önemli olduğu özel dershanelerdeki öğretmenlerin yetkinliklerini tam olarak yansıtmamaktadır.

## **3.2 ÖZEL UĞUR DERSHANESİ'NDE ÖĞRETMEN YETKİNLİKLERİNİ BELİRLEME ÜZERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA**

Özel dershanelerde çalışan öğretmen yetkinliklerini belirlemek için pilot çalışma Özel Uğur Dershanelerinde yapılmıştır.

### **3.2.1 Özel Uğur Dershanesi'nin Genel Tanıtımı**

1968 yılında kurulan Uğur Dershaneleri, Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları (BUEK) çatısı altında hizmet veren özel bir eğitim kurumudur. Temel faaliyet alanı Türk gençlerinin ilköğretimden, ortaöğretime ve ortaöğretimden, üniversiteye geçişte girdikleri YGS (Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı), LYS (Lisans Yerleştirme Sınavı) ve SBS (Seviye Belirleme Sınavı) hazırlık kurslarıdır. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa Şubelerinde merkeze bağlı 18, Türkiye genelinde isim hakkı (franchise) ile 160 Şubesi olan Uğur Dershaneleri sektörde 41 yıldır Türk gençlerini SBS, LYS ve YGS'ye

hazırlamaktadır. Uğur Dershanelerinin vizyonu üniversite hazırlık sürecini bilimsel bir altyapıya oturtan ve sektörde ortak bir bilinç yaratan, eğitim ve öğretimde toplam kaliteyi benimsemiş, sektöründe örnek ve lider kuruluş olmaktadır. Uğur Dershanesi misyonu ise;

- a. Çağdaş Atatürkçü değerleri benimsemek ve eğitim yapılandırmasını bu değerler üzerine kurmak,
- b. Bilgiler arasında transfer yapabilen öğrenciler yetiştirmek ve her öğrenciyi birey olarak kabul etmek,
- c. Ülke refahına katkıda bulunmak üzere, her öğrencinin kişisel yetenek ve gereksinimlerine uygun alanda üniversite ve lise eğitimi yapabilmelerini mümkün kılmaktır.

Uğur Dershanelerinin kurumsal hedefleri ise şunlardır:

- a. Türk Gençlerini sadece Türk üniversitelerine değil, dünya üniversitelerine hazırlayabilmek
- b. Sektörde fark yaratarak öncü kurum olmak
- c. Eğitim Bilimlerine yönelik bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek kurum bünyesinde aktif hale getirebilmek

**Tablo 3.1 : 2010-2011 eğitim-öğretim yılı için Uğur dershanesi kurs bilgileri**

Sınıf	Kurs Başlangıç Tarihi	Kurs Bitiş Tarihi	Toplam Ders Saati
4. Sınıf	25 Eylül 2010	29 Mayıs 2011	160 saat
5. Sınıf	25 Eylül 2010	29 Mayıs 2011	160 saat
6. Sınıf (Hafta sonu)	13 Eylül 2010	29 Mayıs 2011	304 saat
6. Sınıf (Hafta İçi)	13 Eylül 2010	26 Mayıs 2011	300 saat
6. Sınıf (Hafta sonu+Hafta İçi)	13 Eylül 2010	31 Mayıs 2011	301 saat
7. Sınıf (Hafta sonu)	2 Eylül 2010	2 Haziran 2011	388 saat
7. Sınıf (Hafta İçi)	2 Eylül 2010	2 Haziran 2011	389 saat
7. Sınıf (Hafta sonu+Hafta İçi)	2 Eylül 2010	2 Haziran 2011	388 saat
8. Sınıf (Hafta sonu)	2 Eylül 2010	2 Haziran 2011	403 saat
8. Sınıf (Hafta İçi)	2 Eylül 2010	2 Haziran 2011	403 saat
9.Sınıf	18 Eylül 2010	5 Haziran 2011	220 saat
10.Sınıf	18 Eylül 2010	29 Mayıs 2011	339 saat
11.Sınıf	23 Ağustos 2010	29 Mayıs 2011	431 saat
12.Sınıf	16 Ağustos 2010	22 Haziran 2011	619 saat
12.Sınıf (Bölüm I)	23 Ağustos 2010	6 Nisan 2011	409 saat
Mezun	5 Ekim 2010	5 Nisan 2011	628 saat
Mezun (Bölüm I)	5 Ekim 2010	5 Nisan 2011	432 saat

Üniversiteye ve liseye hazırlık programları ilk ve ortaöğretim kurumlarının 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11. ve 12. sınıfları için yıllık ders saati üzerinden paket program olarak planlanır. Eğitim gören Uğur öğrencilerine kitap, dergi, yayın paketi verilmektedir. Tablo 3.1’de Uğur Dershanelerinin farklı sınıf düzeyi için kurs program bilgileri belirtilmiştir.

### **3.2.2 Özel Uğur Dershaneleri’nde Eğitim-Öğretim Sistemi**

Özel Uğur Dershaneleri’nde Kişiyi Özgü Öğretim Modeli (KÖÖM) uygulanmaktadır. Kişiyi Özgü Öğretim Modelinin temel uygulama basamakları şunlardır:

- a. Kişisel Öğrenme Stili Testi (KÖS): Kişisel Öğrenme Stili testi, Dr. Rita Dunn’ın teorisinden yola çıkarak Uğur Kariyer Merkezi ve Bahçeşehir Üniversitesi tarafından Türk kültürüne uygun biçimde geliştirilmiş olan özgün bir testtir. Kişisel Öğrenme Stili Testi, öğrencinin hangi ortamlarda, ne şekilde çalışmasının verimli olabileceği konusunda öğrenci ve veliyi bilgilendirmek ve öğrenme etkinliklerini buna göre planlamak üzere oluşturulmuştur. Kişisel Öğrenme Stili Testi sonucunda her öğrenci ve velisiyle detaylı bir danışmanlık hizmeti yapılır ve yol haritası oluşturulur.
- b. Ön Hazırlık Programı: Kayıt yaptıran öğrenci ön hazırlık programına alınır. Öğrenci eğitim dönemi sonuna kadar eksik olduğu derslerle ilgili çalışmalara tabii tutulur. Ayrıca öğrencinin okul başarısı için okula yardım derslerine alınır.
- c. Erken Uyarı Sınavı (ERUS): Uğur Dershaneleri’ne kayıt yaptıran öğrencinin akademik bilgi düzeyinin belirlendiği uygulamadır. ERUS sonuçlarına uygun olarak öğrenciler ön hazırlık programına katılırlar.
- d. Veli Eğitimleri (UVEM): Uğur Dershaneleri’nde her veli UVEM’in bir üyesidir. UVEM tarafından her ay velilere yönelik seminerler hazırlanır.
- e. Ders Anlatım Süreci: Uğur Dershaneleri öğretmenleri derse girdikleri sınıf içinde farklı öğrenme stillerine sahip öğrenciler olduğunu bilirler. Öğretmenlere farklı öğrenen tüm öğrencileri kapsayacak doğru ders aktarım becerileri konusunda eğitimler verilir. Bu nedenle sınıf içinde tüm öğrenciler derse aktif olarak katılırlar. Öğrenciler dersi anlamama dolayısıyla dersten kopma sorunu yaşamazlar. Dersler öğrenci merkezli olarak yapılır.



- f. Akıllı Ölçme ve Öğrenme Destek Sistemi (AKORD): Kişiyeye Özgü Öğretim Modeli'nin en önemli ayaklarından biri de sınavların da öğrenmeye hizmet edecek şekilde kurgulanmış olmasıdır. Klasik test modelleri öğrencinin kaç soruya cevap verdiğini baz alırken tanısallık testler hangi sorunun neden yapılmadığını ortaya koyar. AKORD Modeli öğrencinin ne kadar bildiğinin ötesinde, neleri bildiğini ve neleri bilmediğini tespit eder. Geri bildirim verir ve çözüm yöntemleri konusunda öğrenme aktivitelerine yön verir.
- g. E-Learning- (Elektronik Öğrenme) - Uğur –TV: Öğrencilerin girdikleri deneme sınavlarında eksik oldukları konular tespit edilerek her öğrenci için hazırlanmış web sayfasında ilgili konular video kaydıyla bir öğretmen tarafından anlatılarak konuyla ilgili sorular çözdürülür.
- h. Yönlendirme ve Kariyer Eğilim Testi Sonuçları: Amerikalı bilim adamı Dr. John Holland'ın RIASEC modeline dayanmaktadır. Kariyer Eğilim Testi (KET), Uğur Kariyer Merkezi ve Bahçeşehir Üniversitesi ortaklığıyla Türk kültürüne göre yerleştirilmiş, güvenilirliği saptanmış bilimsel bir testtir. Kariyer Eğilim Testi kişilerde baskın olan üç kariyer eğilimini belirlemektedir. Kişinin baskın olan kariyer eğilimlerine göre kişilik özelliklerine uygun ilgi alanları, çalışma ortamları, meslekler ve bu mesleklere ulaşmayı sağlayan eğitim programları önerilmektedir.
- i. Kişiyeye Özgü Tercih Danışmanlığı: Uğur Dershaneleri öğrencilerine tercih danışmanlığı her öğrencinin KET sonucu ve meslek yaşamından beklentilerine göre kişiyeye özgü olarak gerçekleştirilir. Bilimsel ve ülke gerçeklerine göre tercih süreci öğrencinin Uğur Dershaneleri'nde öğrenime başladığı dönem başlar sınav sonuçları açıklanmaya dek devam eder. Dolayısıyla öğrenci bireysel farkları tanımlanmış olarak tercih yapar ve kendi kişisel özelliklerine göre program seçimi yapmış olur.

### **3.2.3 Özel Uğur Dershaneleri'nde Ders Dışı Çalışmalar**

Etütler: Öğrencinin derste öğrendiklerini pekiştirmesine ve yapamadığı soruları öğrenme eşliğinde çözmesine yardımcı olmaktadır. Öğrencinin dersine giren öğretmeni tarafından, hafta içi her gün, 13.30–19.00 saatleri arasında düzenlenmektedir.

Yıl boyu devam edecek etüt çalışmaları, öğretim yılı başında planlanarak, öğrencilere duyurulur.

Tedavi Etütleri: Tanı testi sonuçlarına göre, konu bazında öğrenme gruplarına ayrılan öğrencilerin eksiklerini gidermek için hafta içi düzenlenmektedir. Benzer konularda eksiği olan öğrenciler tespit edilerek, konuya ilişkin etüt, ders öğretmenleri tarafından yapılır.

Kütüphane Çalışmaları: Her Uğur Dershaneleri şubesinde öğrencinin ders saatleri dışında faydalanabilmeleri için kütüphaneler bulunmaktadır. Öğrenciler, eksiklerini kapatmak için bireysel ve grup çalışmalarını etüt öğretmenleri kontrolünde kütüphanelerde yürütmektedir.

#### **3.2.4 Özel Uğur Dershaneleri'nde Rehberlik Birimi Çalışmaları**

Uğur Dershaneleri'nde rehberlik birimi çalışmaları "her bireyin farklı yetenekleri, ilgileri ve beklentileri olduğu" ilkesi üzerine kuruludur. Öğrencinin merkez alındığı bu anlayışta, her birey duygu, düşünce ve değerler sistemi ile bir bütün olarak görülmektedir. Rehberlik birimi yaptığı tüm çalışmalarda, sınavlara hazırlık aşamasında olan gençlerin var olan potansiyellerinin tamamını kullanmasını sağlayarak, kişisel ilgi ve yeteneklerine uygun okullarda eğitim görmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.

Bireysel Danışmanlık: Uğur Dershaneleri'nde her öğrencinin istek ve gereksinimlerini, kendine ve dış dünyaya ilişkin algılamasını belirlemeye dönük çalışmalar yapılır. Her öğrencinin akademik başarısını takip ederek, başarısını etkileyen kriterler kontrol altında tutulur.

Veli-Rehberlik İşbirliği: Öğrencilerin içinde buldukları ergenlik sürecinde, akademik başarılarını etkileyen en önemli faktörlerden biri de gencin ebeveyni ile iletişimidir. Sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi için rehberlik birimi tarafından velilere yönelik paneller, seminerler ve eğitimler düzenlenir. Velilerle sürekli olarak bilgi paylaşılır.

Kariyer Danışmanlığı: Gelişen dünyamızda uzmanlaşmanın artması ile kişilerin ilgi alanlarına uygun mesleklere yönelmeleri daha da önem kazanmıştır. Öğrencilerin, doğru ve gerçekçi mesleki tercihler yapabilmeleri için, öncelikle kendi yeterliliklerinin

farkında olmaları ve meslekleri her yönüyle tanıyabilmeleri gerekmektedir. Rehberlik birimi yaptığı seminer, meslek tanıtım panelleri ve yayınlar yoluyla gençlerin yaşamları boyunca mutlu ve başarılı olabilecekleri mesleği tercih etmelerine yardımcı olmaktadır. YGS, LYS ve SBS Bilgilendirme: Sınavlar ile ilgili tüm bilgiler seminerler, bireysel ve grup görüşmeleri ile en detaylı biçimde, sınavlara hazırlanan öğrencilere ve velilere aktarılmaktadır.

Grup Çalışmaları: Öğrencilere etkin ders çalışma alışkanlıklarının kazandırılması, zamanı doğru kullanma yöntemleri ve sınav kaygısı ile başa çıkma yöntemleri ile ilgili konularda grup çalışmaları yapılmaktadır. Yapılan çalışmalar konusunda velilere de bilgi aktarılmaktadır.

### **3.2.5 Uğur Kariyer Merkezi**

Uğur Kariyer Merkezi “Başarısız insan yoktur, kariyer planını yanlış yapan insan vardır” ilkesinden yola çıkarak; ilköğretim, lise ve üniversitede okuyan gençlerin bilinçli bir şekilde meslek seçmeleri ve kariyer planlarını yapmaları amacıyla kurulmuştur.

Uğur Kariyer Merkezi kuruluşundan günümüze kadar 300 bin gencin kariyer planlama sürecine destek olmuştur ve Türkiye'nin kariyer haritası oluşturulmuştur. Kariyer merkezinin bireysel ve kurumsal hizmetleri bilimsel araçlar ve güncel danışmanlık yöntemleriyle desteklenmektedir. Uğur Kariyer Merkezi'nin sağladığı temel hizmetler şunlardır:

- a. Kariyer Eğilim Testi (KET©):** Amerikalı bilim adamı Dr. John Holland'ın RIASEC modeline dayanmaktadır. RIASEC kariyer planlama alanında dünyada en çok kullanılan model olma özelliğine sahiptir. Kariyer Eğilim Testi (KET©), Uğur Kariyer Merkezi ve Bahçeşehir Üniversitesi ortaklığıyla Türk kültürüne göre yerleştirilmiş, güvenilirliği saptanmış bilimsel bir testtir.
- b. Kişisel Öğrenme Stili Testi:** Uğur Kariyer Merkezi ve Bahçeşehir Üniversitesi tarafından Türk kültürüne uygun biçimde geliştirilmiş olan özgün bir testtir. Kişisel Öğrenme Stili Testi, öğrencinin hangi ortamlarda, ne şekilde çalışmasının verimli olabileceği konusunda öğrenci ve veliyi bilgilendirmek ve öğrenme etkinliklerini buna göre planlamak üzere oluşturulmuştur.

- c. **Kariyer Planlama Seminerleri:** Kariyer planlama seminerleri öğrencilere, velilere ve eğitimcilere yönelik olarak tüm Türkiye’de uzman eğitim danışmanları tarafından verilmektedir.
- d. **Kariyer ve Tercih Danışmanlığı:** Kariyer ve tercih danışmanlığı bireyin kariyer planlamasına destek olmak amacıyla karar verme sürecini etkileyen beceri, deneyim ve değerleri konusunda farkındalık kazanmasını sağlamaktadır.
- e. **Uğur Kariyer Dergisi:** Aylık olarak yılda on sayı halinde yayınlanmaktadır. Kariyer planlama sürecinin bütünü kapsayan bilgilere yer verilmektedir. Kariyer planlama, kişisel gelişim, meslek ve üniversite tanıtımları, çalışma yöntemleri gibi konuların yer aldığı dergi öğrenciler, veliler, eğitimciler, kişisel gelişim ve insan kaynakları uzmanlarına yönelik olarak hazırlanmaktadır.

### 3.2.6 Özel Uğur Dershaneleri’nde Öğretmenlerle İlgili Bilgiler

Uğur Dershaneleri’nde eğitim-öğretimin kaliteli olması ve öğrencilerin kurumdan maksimum faydalanabilmesi için öğretmen kadrosu dikkatle oluşturulmaktadır. Öğretmenlerin devamlılığı ve uzun süre Uğur Dershaneleri’nde çalışması hedeflenmektedir. Öğrencilerin Uğur Dershaneleri’ni tercih etmesinin en önemli nedenlerinden biri öğretmen kadrosunun kaliteli olmasıdır. Öğretmenler ders öğretmeni, stajyer öğretmen ve etüt öğretmenleri olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Belirli dönemlerde yapılan hizmet içi eğitim programlarında, öğretmenlere eğitim ya da kültürel konulardaki yeniliklere ilişkin bilgi verilmektedir. Bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasıyla da genç öğretmenlerin deneyim kazanmaları sağlanmaktadır. Şube içerisinde öğretmenin denetimi şube müdürü kontrolündedir. Ders öğretmenleri haftada 2 gün etüt yapmaktadır. Etüt ve stajyer öğretmenler ise haftanın 6 günü belirlenen saatler arasında şubede olmak zorundadır. Öğretmenlerin yıl boyunca yaptığı çalışmalar yılsonu raporunda belirtilerek genel müdürlüğe iletilir (Coşkun 2005).

2010-2011 eğitim öğretim yılında Özel Uğur Dershanelerinde genel merkeze bağlı olan şubelerde toplam 449 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin bir bölümü deneyimli iken bir bölümü ise etüt ve ya stajyer öğretmenlerden oluşmaktadır. Tablo 3.2’de Uğur Dershaneleri öğretmenlerinin zümrelere göre dağılımı verilmiştir.

**Tablo 3.2 : 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Uğur dershanesinde çalışan öğretmenlerin zümrelere göre dağılımı**

<b>Ders</b>	<b>Deneyimli</b>	<b>Etüt-Stajyer</b>	<b>TOPLAM</b>
Matematik	112	45	<b>157</b>
Fizik	27	19	<b>46</b>
Kimya	24	9	<b>33</b>
Biyoloji	20	10	<b>30</b>
Türkçe	54	11	<b>65</b>
Tarih	12	3	<b>15</b>
Coğrafya	18	5	<b>23</b>
Felsefe	11	2	<b>13</b>
Fen ve Teknoloji	27	4	<b>31</b>
Sosyal	15	2	<b>17</b>
İngilizce	15	4	<b>19</b>
<b>Toplam</b>	<b>335</b>	<b>114</b>	<b>449</b>

### **3.3 ÖZEL UĞUR DERSHANESİ ÖĞRETMEN YETKİNLİKLERİNİ BELİRLEME**

Özel dershanelerde çalışan öğretmen yetkinliklerini belirlemek için yeni bir anket tasarlanmış ve bu anket çeşitli branşlardan 192 öğretmen tarafından yanıtlandırılmıştır.

#### **3.3.1 Araştırmada Kullanılan Anketin Hazırlanması**

Bu araştırmada hem özel dershanede çalışan öğretmenlerde bulunması gereken yetkinlikler hem de Özel Uğur Dershanesi öğretmenlerinde var olan yetkinliklerin saptanması hedeflenmiştir. Bu sebeple dershane öğretmenlerinin yetkinliklerini belirlemek amacıyla yeni bir anket tasarlanmıştır. Anket tasarlanırken Milli Eğitim Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu "Genel Öğretmen Yeterlilikleri" çalışmasından yararlanılmıştır. Bu çalışmanın yanında Avrupa Birliği Komisyonu Eğitim ve Kültür Direktörlüğü'nün 2010 yılında belirlediği öğretmen yetkinlikleri, Avrupa'da çeşitli ülkelerin ulusal öğretmen yeterlilikleri çalışmasından yararlanılmıştır. Ayrıca Uğur Dershanesi'nde çalışan farklı düzeylerdeki yöneticilerin ve öğretmenlerin fikirleri alınmıştır. Tüm bu veri ve öneriler bir araya getirilerek araştırmada kullanılan anket oluşturulmuştur. Ankette on iki temel yetkinlik başlığı altında toplam 73 ifade bulunmaktadır. Belirlenmiş olan on iki temel yetkinlik başlığı ise aşağıda listelenmiştir:

1. Etik prensiplere uymak
2. Takım çalışması

3. Öğrenci odaklılık
4. Değişime ve yeniliklere açık olmak
5. Öğrenmeyi öğrenme
6. İletişim becerileri
7. Öğrenciyi tanıma ve motive etme
8. Öğrenciye rol model olmak
9. Teknoloji ile çalışabilmek
10. Alan hakimiyeti
11. Planlama
12. Sınıf hakimiyeti

2010-2011 Ankette ifadelerin sıralaması rastgele şekilde düzenlenmiştir. Araştırmaya katılanlar her ifade ilgili iki soruya cevap vermişlerdir. Birinci soru özel dersanelerde çalışan öğretmenlerde ilgili ifadenin hangi derecede olması gerektiğidir. İkinci soru ise Uğur Dersaneleri'nde çalışan öğretmenlerin ilgili ifadedeki özelliğe ne derece sahip olduğu ile ilgilidir. Ankette dersane öğretmenlerinin yetkinliklerini belirlemek ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Anket formu oluşturulurken katılımcıların kolay ve hızlı bir şekilde cevaplayabilmesi amaçlanmıştır. Katılımcılar kişiler için anketin üst kısmına anketin amacı ve kullanımı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Ayrıca ankette cevapların sağlıklı verilebilmesi için isim sorulmamış bunun yerine temel demografik bilgiler, mesleki kıdem, zümre tipi v.b bilgiler istenmiştir. Katılımcılara dağıtılan anket formunun bir örneği ekler bölümünde yer almaktadır (Bkz. Ek-1).

### **3.3.2 Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler**

Tablo 3.2'de de belirtildiği gibi Uğur Dersaneleri'nde 2010-2011 eğitim öğretim yılında genel merkez şubelerinde toplam 449 öğretmen çalışmaktadır. Bu öğretmenler İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'da bulunan şubelerde görev almaktadır. Bu iller haricinde bulunan şubeler isim hakkı verilmesi suretiyle çalışmaktadır. İşleyişte Uğur Dersanesi'ne bağlı olsalar da bölgesel ve yönetsel olarak bazı farklılıklar vardır. Bu nedenle araştırma sadece Uğur Dersanesi genel merkez şubelerinde çalışan

öğretmenlere uygulanmıştır. 2010-2011 eğitim-öğretim yılında genel merkeze bağlı toplam on sekiz şube faaliyettedir. Araştırma kapsamında kullanılan anket tüm genel merkez şubelerine gönderilmiş ve anketin uygulanması isteğe bağlı olarak serbest bırakılmıştır. Anketi farklı şube ve zümrelerden 192 öğretmen cevaplandırmıştır. Bu öğretmenlerin 107'si kadın, 85'i ise erkektir. Ankete katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı tablo 3.3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.3 : Ankete cevap veren öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı**

	Sıklık	Yüzde %
<b>Kadın</b>	107	55,7
<b>Erkek</b>	85	44,3
<b>Toplam</b>	192	100

Anketi cevaplayan öğretmenlerin bir bölümü ilköğretim bir bölümü ise ortaöğretim öğrencilerine ders vermektedir. İlköğretim öğrencilerine ders veren öğretmenler Seviye Belirleme Sınavı (SBS)'ye öğrencileri hazırlarken ortaöğretim öğrencilerine ders verenleri Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı (YGS) ve Lisans Yerleştirme Sınavları (LYS)'ye öğrencileri hazırlamaktadırlar. Ankete katılan öğretmenlerin %30,2'si ilköğretim öğrencileri ile çalışırken, %69,8'i ortaöğretim öğrencileri ile çalışmaktadır. Ankete katılan öğretmenlerin çalıştığı öğrenci grubuna göre dağılımı tablo 3.4'te verilmiştir.

**Tablo 3.4 : Ankete cevap veren öğretmenlerin çalıştığı öğrenci grubuna göre dağılımı**

	Sıklık	Yüzde %
<b>SBS- ilköğretim</b>	58	30,2
<b>ÖSYS- ortaöğretim</b>	134	69,8
<b>Toplam</b>	192	100

Uğur Dershane'sinde toplam on bir çeşit zümre bulunmaktadır. Yabancı dil, fen ve teknoloji, sosyal bilgiler ilköğretim öğrencilerine yönelik zümrelerdir. Türkçe ve matematik-geometri zümrelerinin hem ilköğretim hem de ortaöğretim öğrencilerine yönelik müfredatı bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmaya katılan grubun büyük bir çoğunluğu matematik-geometri ve Türkçe öğretmenlerinden oluşmaktadır. Fizik, kimya, biyoloji, felsefe, coğrafya ve tarih ise ortaöğretim grubu öğrencilerine yöneliktir. Tablo 3.5'te ankete katılan öğretmenlerin zümrelere göre dağılımı açıklanmıştır.

**Tablo 3.5 : Ankete cevap veren öğretmenlerin çalıştığı zümreye göre dağılımı**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>Matematik-Geometri</b>	60	31,3
<b>Türkçe</b>	32	16,7
<b>Fen ve Teknoloji</b>	15	7,8
<b>Sosyal Bilgiler</b>	9	4,7
<b>Fizik</b>	17	8,9
<b>Kimya</b>	14	7,3
<b>Biyoloji</b>	14	7,3
<b>Tarih</b>	6	3,1
<b>Coğrafya</b>	8	4,2
<b>Felsefe</b>	7	3,6
<b>Yabancı Dil</b>	5	2,6
<b>Toplam</b>	187	97,4
<b>Cevaplanmamış</b>	5	2,6
	192	100

Ankete katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu 25-40 yaş arasındadır. Ankete katılan öğretmenleri % 40,6'sı 25-30 yaş aralığında, %38'i ise 30-40 yaş aralığındadır. Katılımcılardan bir kişi yaşını belirtmemiştir. Katılımcıların %13'ü 21-25 yaş aralığında, %6,3'ü 40-55 yaş aralığında, %1,6'sı ise 55 yaş üstüdür. Tablo 3.6'da ankete katılan öğretmenlerin yaş dağılımı sıklık ve yüzde olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.6 : Ankete cevap veren öğretmenlerin yaş dağılımı**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>21-25</b>	25	13
<b>25-30</b>	78	40,6
<b>30-40</b>	73	38
<b>40-55</b>	12	6,3
<b>55+</b>	3	1,6
<b>Toplam</b>	191	99,5
<b>Cevaplanmamış</b>	1	0,5
	192	100

Ankette ayrıca öğretmenlere mesleki kıdemleri yani kaç yıldır öğretmenlik yaptıkları da sorulmuştur. Sadece katılımcılardan iki tanesi mesleki kıdem bölümünü boş bırakmış, geri kalanı ise cevaplandırmıştır. Ankete katılanların mesleki kıdem dağılımları tablo 3.7'de gösterilmiştir.



**Tablo 3.7 : Ankete cevap veren öğretmenlerin mesleki kıdemine göre dağılımı**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>0-2 yıl</b>	24	12,5
<b>2-5 yıl</b>	42	21,9
<b>5-7 yıl</b>	35	18,2
<b>7-10 yıl</b>	31	16,1
<b>10-15 yıl</b>	33	17,2
<b>15-20 yıl</b>	10	5,2
<b>20-+ yıl</b>	15	7,8
<b>Toplam</b>	190	99
<b>Cevaplanmamış</b>	2	1
	192	100

## 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında yapılan pilot uygulamanın sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.1 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Özel dersanelerde çalışan öğretmen yetkinliklerini belirlemek için 73 ifadeden oluşan bir anket uygulanmıştır. Her ifade iki defa yanıtlanmaktadır. Öncelikle ilgili ifadede belirtilen özelliğin özel dersane öğretmenlerinde ne derecede olması gerektiği sorgulanmış, ikinci aşamada ise aynı ifadede belirtilen özelliğin Uğur Dershanesi öğretmenlerinde ne derecede var olduğu sorgulanmıştır. Bu sebeple araştırmaya katılan kişiler toplam 146 ifadeyi yanıtlamaktadırlar.

Yetkinlikleri belirlemeden önce araştırmada kullanılan anketin güvenilirliği ölçülmüştür. Güvenilirlik bir araştırmanın tutarlılığını belirlediği için araştırma sonuçları ile ilgili analizler yapılmadan önce güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizini yapabilmek için SPSS bilgisayar programı kullanılmıştır ve 146 ifadede değerlendirmeye alınmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa 0,988 olarak tespit edilmiştir. Tablo 4.1’de güvenilirlik analizi sonuçları belirtilmiştir.

**Tablo 4.1 : Güvenilirlik analizi**

Güvenilirlik Analizi		
Cronbach Alpha	Standart soru sayısına bağlı Cronbach Alpha	Soru Sayısı
0,988	0,988	146

Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura’nın 2003 yılında tamamladığı “Türkiye’de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması ve bir uygulama” isimli doktora tezinde belirttiği gibi sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısının 0,70’in üzerinde olması çalışmada kullanılan ölçüm aracının istatistiksel açıdan güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada kullanılan anketin Cronbach Alfa kat sayısı 0,988’dir ve 0,70’den yüksektir. Bu sebeple özel dersane öğretmenlerinin yetkinliklerini saptamayı hedeflemiş bu araştırmanın devamında yapılan analizlerde verilerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

## 4.2 İTEMLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN-KORELASYONUN İNCELENMESİ

Güvenilirlik analizinden sonra ankette yer alan ifadelerin-itemlerin birbirleriyle olan ilişkisi analiz edilmiştir. Ankette toplam 146 ifade yer aldığından inceleme kapsamı daraltılmıştır. Araştırmada daha önce de belirtildiği gibi ankette yer alan 73 ifadede katılımcılar ilgili ifadenin hem genel olarak özel dersane öğretmenlerde ne derecede olması gerektiğini hem de Uğur Dershanesi öğretmenlerinde ilgili ifadenin ne derecede var olduğunu yanıtladıklarıdır. İtemler arası ilişki analizleri incelenirken tek bir ifadeye verilen bu iki cevap arasındaki ilişki incelenmiştir.

İfadeler arasında en yüksek korelasyon 0,786 ile 62 numaralı ifade olan “Sınıf kurallarını öğrencileriyle birlikte belirler” ifadesi olmuştur. Bu ifadeyi 0,735 ile “Öğrencilerin ders dışında yapacağı etkinliklerle ilgili sürekli olarak çalışmalar hazırlar” ve “İletişim kurarken açık ve net ifadeler kullanır, anlaşılmayı amaçlar” ifadeleri izlemektedir. “Yaşam boyu öğrenme felsefesini öğrencilere, velilere ve diğer çalışanlara aktarır” ifadesinin korelasyonu 0,701’dir. Bu dört ifade en güçlü ilişkiye sahiptir.

Ankette yer alan ifadeler arasında 0,60 ile 0,70 arası korelasyona sahip olan ifadeler ise şunlardır:

- a. Sınıf içindeki çatışmaları çözmek için diğer çalışanlardan destek alır (0,684).
- b. 18 yaş altı öğrencilerle ilgili yasal ve etik kuralları bilir ve uygular (0,663).
- c. Sınıf içindeki oturma düzenini öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde düzenler (0,650).
- d. Sınıf içinde toplumsal değerleri destekleyici etkinlikler düzenler (0,604).
- e. Öğrencilerini tanımaya yönelik notlar tutar ve kendi tanıma dosyalarını hazırlar (0,644).
- f. Branşının diğer branşlarla bağlantısını öğrencilere aktarır (0,611).
- g. Öğrencinin sınıf içinde kendini ifade etmesini sağlayacak ortamlar oluşturur (0,608).
- h. Veli ve öğrenci arasındaki çatışmalarda objektif tutum sergiler (0,689).
- i. Branşı ile ilgili konuların günlük yaşam ile ilgisini öğrencilere açıklar (0,692).

- j. Her öğrencinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya dikkat eder (0,641).
- k. Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği eğitim hedeflerini ve planı uygular (0,692).
- l. Davranış ve konuşmalarında her zaman tutarlıdır (0,635).
- m. Dershanenin branşı ile ilgili belirlediği plana düzenli olarak uyar (0,642).
- n. Eğitim dünyasındaki gelişmelerle ilgili meslektaşlarını düzenli olarak bilgilendirir (0,655).

Yukarıda belirtilen ifadelerde korelasyon yüksektir ve güçlü bir ilişki vardır. Kısaca; ilgili ifadeye özel dersane öğretmenlerinde olması gereken özelliklerin ne derecede olması gerektiği ile Uğur Dershanesi öğretmenlerinde belirtilen özelliğin ne derecede olması gerektiği ile ilgili araştırmaya katılanlar benzer yanıtlar vermişler, benzer derecelendirmeyi işaretlemişlerdir.

Ankette yer alan ifadelerde en düşük korelasyona sahip olan item 0,216 ile “Ders materyallerini hazırlarken bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanır” ifadesidir. 0,30’dan daha düşük korelasyona sahip olan itemler şunlardır:

- a. Yeni ve farklı bilgiler edinebileceği ortam ve kişilerle sürekli iletişim halinde olur (0,265).
- b. Sınıf içindeki çatışmalarda tüm öğrencilere objektif davranır (0,257).
- c. Öğrencileri olumsuz etkileyebilecek davranış ve konuşmalardan kaçınır (0,226).
- d. Kendini farklı konularda geliştirmek için zaman ayırır (0,288).
- e. Öğrenci hakkında bilgi edinmek için meslektaşlarıyla düzenli olarak görüşür (0,284).
- f. Kişisel bakımına ve sağlığına her zaman önem verir (0,238).

Yukarıda belirtilen ifadeler arasında ilişki güçlü değildir. İlgili ifadelerde özel dersane öğretmenlerinde olması gereken özelliklerin ne derecede olması gerektiği ile Uğur Dershanesi öğretmenlerinde belirtilen özelliğin ne derecede olması gerektiği ile ilgili araştırmaya katılanlar farklı yanıtlar vermişler ve farklı derecelendirmeleri

işaretlemişlerdir. Ankette yer alan ifadelerin korelasyonları ekler bölümünde listelenmiştir. (Bkz. Ek-2).

### **4.3 FAKTÖR ANALİZİ**

Araştırma kapsamında ankette yer alan itemler arası korelasyon analizinden sonra faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin temel amacı ankette yer alan ifadelerin hangilerinin ortak bir değişkeni ölçtüğünü saptamaktır. Farklı itemlerin ölçtüğü ortak değişkenler aynı zamanda bu araştırmanın amacı olan özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin yetkinliklerini belirleyecektir.

Faktör analizi iki aşamalı olarak yapılmıştır. Öncelikle özel dersanelerde olması gereken özellikler bölümüne verilen cevaplardan yola çıkılarak ideal ortamın faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda toplam 14 faktör ortaya çıkmıştır. İkinci aşamada ise Uğur Dershanesi öğretmenlerinde var olan özellikler bölümüne verilen cevaplar üzerinden bir faktör analizi yapılmıştır. Bu analizde ise 13 faktör ortaya çıkmıştır. Özetle belirtmek gerekirse; araştırma kapsamında özel dersanelerde çalışan öğretmenlerde olması gereken yetkinlik sayısı 14, Uğur Dershanesi öğretmenlerinde var olan yetkinlik sayısı ise 13 olarak belirlenmiştir.

#### **4.3.1 Faktör Analizi 1- Özel Dershane Öğretmenlerinde Olması Gereken Yetkinlikler**

Faktör analizinin birinci aşamasında katılımcıların özel dersanelerde çalışan öğretmenlerde olması gereken özellikler bölümüne verdiği cevaplar değerlendirmeye alınmıştır. 192 katılımcının verdiği cevaplar SPSS programında değerlendirilmiş ve varimax rotasyonu kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda toplam 14 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı ankette yer alan 73 item aslında 14 adet başlığı ölçmektedir.

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde 22 adet item birinci faktöre yüklenmiştir. 16 adet item ikinci faktöre yüklenmiştir. 12 adet item üçüncü faktöre yüklenmiştir. 11 adet item dördüncü faktöre yüklenmiştir. 7 adet item beşinci faktöre yüklenmiştir. 6 adet item altıncı faktöre yüklenmiştir. 4'er item yedinci ve sekizinci faktöre, 3'er item dokuzuncu ve onuncu faktöre yüklenmiştir. 2'şer item on bir ve on dördüncü faktöre, birer item ise on iki ve on üçüncü faktöre yüklenmiştir. 21 adet item ise birden fazla

faktöre yüklenmiştir. Faktör analizi sonuçları ekler bölümünde belirtilmiştir (Bkz. Ek-3 Faktör Analizi-İdeal).

Birinci faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- İş sorumluluğuna sahip olmak ve kurallara uymak, uyulmasını sağlamak
- Öğrenmeye, gelişime ve değişimlere açık olmak ve onları uygulayarak desteklemek,
- Öğrencilere rol model olmak ve toplumsal kuralları ve gelişmeleri uygulayarak onlara örnek olmak
- Davranışlarında tutarlı olmak
- Etkin iletişim becerilerini kullanmak
- Takım çalışmasına önem vermek
- Bilimselliğe önem vermek ve anlaşılmasını sağlamak

İkinci faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Sınıf içinde branşı ile ilgili bilgileri aktarırken öğrencilerin öğrenmesini destekleyici ortam oluşturmak
- Planlı ve organize olmak
- Değişimlere kolay adapte olabilmek
- Mesleki gelişime önem vermek
- Kendine güven

Üçüncü faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Öğrenciye rol model olmak, etik ve toplumsal değerleri öğrenciye aktarmak
- Öğrenciyi tanıma ve fark etme faaliyetlerine zaman ayırmak
- Öğrencinin kişisel özelliklerine, değerlerine fikirlerine önem vermek
- Veli ile düzenli iletişim kurmak

Dördüncü faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- İletişim becerilerini etkin olarak kullanmak
- Takım çalışmasında uyumlu olmak
- Kendine güven
- Branşı ile ilgili gelişmeleri takip etmek ve uygulamak

Beşinci faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Branşı ile ilgili gelişmeleri takip etmek ve çevresindekileri bilgilendirmek
- Örnek ve yönlendirici olmak
- Uzlaştırıcı olmak
- Öğretilenlerin günlük yaşam içinde kullanılmasını sağlamak

Altıncı faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Kendini geliştirmek için zaman harcama ve öğrendiklerini çevresine aktarma
- Öğretilenlerin günlük yaşamdaki ve disiplinler arası ilişkisinin anlaşılmasını sağlamak
- Öğrencinin yaş grubuna uygun davranmak
- Teknolojiyi etkin olarak kullanmak

Yedinci faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Tüm öğrencilerin kişisel fikir ve haklarına saygı göstermek
- Öğrencilerle olumlu iletişim kurmak
- Kurallara uymak

Sekizinci faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Teknolojiyi mesleğini icra ederken ve yeni öğretim yöntemleri geliştirirken kullanmak
- Etik kurallara saygı gösterilmesini sağlamak
- Gelişme ve yenilikleri araştırmak, öğrenmeye açık olmak

Dokuzuncu faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Sınıf ortamının düzenli, kurallara uygun ve çatışmalardan uzak olmasını sağlamak

Onuncu faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Planlı ve organize olmak
- Hedef belirleme
- Zaman yönetiminde etkin olmak

On birinci faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Kurallara uymak ve uyulmasını sağlamak
- Sınıf yönetiminde öğrencinin söz sahibi olmasını sağlamak

On ikinci faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Öğrencilerin birbirine saygı duymasını sağlamak

On üçüncü faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Çatışmaların çözümü için çevreden destek almak



On dördüncü faktöre yüklenen itemlerin ortak özellikleri incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- Öğrencilere eşit davranmak ve onların isteklerine öncelik vermek

#### **4.3.2 Faktör Analizi 2- Uğur Dershanesi Öğretmenlerinde Var Olan Yetkinlikler**

Faktör analizinin ikinci aşamasında katılımcıların Uğur dershanesinde çalışan öğretmenlerde var olan özellikler bölümüne verdiği cevaplar değerlendirmeye alınmıştır. 192 katılımcının verdiği cevaplar SPSS programında değerlendirilmiş ve varimax rotasyonu kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda toplam 13 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı ankette yer alan 73 item aslında 13 adet başlığı ölçmektedir.

Uğur Dershanesi öğretmenlerinde olması gereken yetkinlikler ile ilgili olan ikinci faktör analizi sonuçları incelendiğinde 27 adet item birinci faktöre yüklenmiştir. 13 adet item ikinci faktöre yüklenmiştir. 11 adet item üçüncü faktöre yüklenmiştir. 6'şar adet item dördüncü ve beşinci faktöre yüklenmiştir. 5 adet item altıncı faktöre yüklenmiştir. 4'er adet item yedinci ve sekizinci faktöre yüklenmiştir. 3'er item dokuzuncu ve onuncu faktöre yüklenmiştir. 2'şer item on bir ve on ikinci faktöre, bir item ise on üçüncü faktöre yüklenmiştir. 14 adet item ise birden fazla faktöre yüklenmiştir. Faktör analizi sonuçları ekler bölümünde belirtilmiştir. (Bkz. Ek-4 Faktör Analizi-Uğur Dershanesi)

Birinci faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Belirlenen kural ve planları uygulamak
- Branşı ile ilgili gelişmeleri takip etmek ve sınıf içinde uygulamak
- Öğrenciye rol model olmak
- Kişisel hedeflerini belirlemek ve yeni öğretim etkinlikleri üretmek, uygulamak
- Öğrencinin akademik gelişimi için veli ve meslektaşlarıyla ortak çalışmak
- Öğrenme, yenilik ve değişime açık olmak

İkinci faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Kişisel gelişime önem vermek ve öğrendiklerini çevresiyle paylaşmak
- Öğrenci ve velilere karşı güvenilir ve örnek olmak
- Öğrencilere sınıf işleyişinde söz hakkı vermek
- Öğrencinin bireysel farklılıklarına önem vermek
- Öğrencinin akademik gelişimi için veli ile düzenli iletişim kurmak

Üçüncü faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Öğrencilerin birbirleriyle olan iletişimini sağlıklı ve saygılı olmasını sağlamak
- Öğrencilere objektif ve genel etik kurallarına uygun olarak davranmak
- Sorumluluklarının farkında olmak

Dördüncü faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Öğrencinin kişilik özelliklerine saygı duyar ve öğrencinin farklılıklarını sınıf içinde ve dışında ifade etmesini sağlamak
- Resmi kural ve planlara uymak

Beşinci faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Etkin iletişim becerilerine sahip olmak
- Güvenilir olmak
- Bilimselliğe önem vermek

Altıncı faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Veli ile öğrencinin gelişimi ve akademik başarısı için iletişim halinde olmak
- Öğrencinin isteklerine önem vermek
- Tutarlı olmak

Yedinci faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Öğrenciyi tanıma ve gelişimi ile ilgili onu yönlendirme
- Öğrencinin yaş grubuna uygun hareket etme

Sekizinci faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Mesleğini uygularken teknolojiden etkin olarak yararlanma

Dokuzuncu faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Öğrenme ortamının öğrenmeye ve iletişime uygun olmasını sağlamak
- Çalıştığı kurumun kurallarının uygulanmasını sağlamak

Onuncu faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Yenilik ve gelişmeleri araştırmak
- Eğitim dünyasında etik değerlere önem verilmesini sağlamak
- Öğrencilerin ihtiyaçlarına öncelik vermek

On birinci faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Öğrencilerin kurallara önem vermesini sağlamak
- Düzenli ve planlı olmak

On ikinci faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Gelişmeye önem vermek
- Öğrenciye önem verdiğini göstermek

On üçüncü faktöre yüklenen itemler incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Takım çalışmasına önem vermek

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçları hakkında genel yorumlara ve gelecekte bu konuda çalışma yapacak olan kişilere yönelik önerilere yer verilmiştir.

### 5.1 SONUÇLAR

Bu araştırma özel dersanelerde çalışan öğretmen yetkinliklerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında insan kaynakları yönetimi, yetkinlik kavramı, yetkinliklerin insan kaynakları süreçlerinde kullanımı, Türk eğitim sistemi, dersaneler ve öğretmenlik mesleği ile ilgili temel bilgiler verilmiştir. Kaynak araştırmasından sonra araştırma amacını gerçekleştirebilmek için Özel Uğur Dersaneleri'nde uygulama yapılmıştır. Uygulama sonucu ortaya çıkan bulgular dördüncü bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Araştırmaya Uğur Dersanesi'nin çeşitli şubelerinden toplam 192 adet öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Araştırma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada katılımcılara özel dersanelerde çalışan öğretmenlerde olması gereken özellikler sorulmuştur. İkinci aşamada ise uygulama yapılan kurum olan Uğur dersanesi öğretmenlerinde ankette yer alan özelliklerin ne derecede olduğu sorulmuştur. Her iki aşamada da aynı anket formu kullanılmıştır. Anket formuna verilen yanıtlar üzerinden güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı 0,988 olarak saptanmıştır. Güvenilirlik katsayısı yüksek olduğu için tüm veriler araştırmanın ileri analizlerine dahil edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda birinci aşamada on dört faktör ortaya çıkmış, ikinci aşamada ise on üç faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmada daha sonra her faktöre yüklenen itemler incelenmiş ve ortak özellikleri derlenmiştir. Bazı faktörler benzer özellikler taşısa da bazı faktörler arası keskin ayrımlar göze çarpmaktadır.

Birinci aşamada yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan on dört faktör ideal bir dersane öğretmeninde olması gereken yetkinlikleri belirlemiştir. Bu yetkinlikler şunlardır:

1. Mesleki değerler ve uygulama: Birinci faktörde ortaya çıkan yetkinlik İngiltere'nin kendi öğretmenleri için belirlediği mesleki değerler ve uygulama yetkinliği ile benzer özellikler taşımaktadır. Bu yetkinlik şu özellikleri içermektedir:

- Kendini mesleki anlamda geliştirir ve öğrendiklerini sınıf içinde uygular.
- Tüm çalışanların öğrencinin gelişimine katkısını bilir ve onlarla olumlu iletişim kurar.
- Öğrencilere toplumsal kurallar ile örnek olur.

2. Yenilikçi ve planlı: Bu yetkinlik öğretmenin hem günlük yaşamda hem de sınıf içinde uygulama sırasında planlı ve organize olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca bu yetkinlik öğretmenlerin yeniliklere açık olması ve kolaylıkla adapte olabilmesi gerektiğini açıklamaktadır.

3. Öğrenciyi tanıma ve fark etme: Bu yetkinlik her öğrencinin farklı olduğuna odaklanmaktadır. Öğretmenin her öğrenciyi tanıması, değerlerinin ve kişisel özelliklerinin farkında olması ve gereği durumunda bunun için velisiyle iletişim kurması özelliklerini içermektedir.

4. İletişim ve gelişim: Bu yetkinlik öğretmenin çevresiyle olumlu iletişim kurması, birlikte çalıştığı kişilerle uyumlu olması, kendine güvenmesi özelliklerini içermektedir. Ayrıca yenilik ve gelişimleri uygulayarak çevresine örnek olmak da bu yetkinlik içinde yer almaktadır.

5. Rol model olmak: Bu yetkinliğin temel özellikleri öğretmenin çevresine örnek olması, çevresini toplumsal ve genel konularla ilgili bilgilendirmesi, uzlaştırmacı olması, öğrenilenlerin uygulanmasını sağlamaktır.

6. Yönlendirici olmak: Bu yetkinlikte öğrencinin yaş grubuna uygun davranma, öğrenilenlerin günlük yaşam ile bağlantısını aktarmak ve yeni edindiği bilgileri çevresine aktarmak, teknolojiyi kullanmak gibi özellikler bulunmaktadır.

7. Öğrenci ile iletişim ve kurallara uymak: Bu yetkinliğin temel özellikleri öğrenci ile olumlu iletişim kurmak ve ona saygı göstermek, toplumsal ve kurumsal kurallara uymaktır.

8. Teknoloji ile çalışma ve etik: Bu yetkinliğin temel özellikleri teknolojiyi sınıf içinde kullanmak ve etik kurallara uyulmasını sağlamaktır.

9. Öğretme ortamına önem vermek: Bu yetkinliğin temel özelliği sınıfın öğrenmeye uyumlu olmasını sağlamak ve çatışma ve kargaşadan uzak olmasını sağlamaktır. Bu yetkinlikte İngiltere'nin öğretmenleri için belirlediği "Öğretme" yetkinliğine yakın özellikler taşımaktadır.

10. Kişisel denetime sahip olmak: Bu yetkinlik zamanı etkin kullanmak, kişisel ve mesleki hedefler belirleyebilme ve planlı olmak gibi özellikleri içermektedir.

11. Demokratik olmak: Bu yetkinlikte sınıf düzeni için herkesin kurallara uymasını sağlamak ve sınıf içinde öğretmenin yanında öğrencinin de düzen ve işleyişten sorumlu olmasını sağlamak özellikleri bulunmaktadır.

12. Saygı: Bu yetkinlik dokuzuncu yetkinliğin içine dahil edilebilir çünkü bu yetkinliğin temel özelliği öğrencilerin birbirine saygı duymasını ve birbirlerini anlamasını sağlamaktır. Bu özellik öğretme ortamının daha verimli olmasını sağlayacaktır.

13. Takımdaşlık ve Uzlaştırıcı olmak: Bu yetkinliğin temel özelliği çatışmaların önlenmesi için çevreden destek almayı içermektedir.

14. Eşitlik ilkesine sahip olmak: Bu yetkinlik öğretmenin her öğrenciye eşit davranması ve isteklerine değer vermesini içermektedir.

İkinci aşamada yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan on üç faktör Uğur Dershanesi öğretmenlerinde var olan yetkinlikleri belirlemiştir. Bu yetkinlikler şunlardır:

1. Mesleki değerler ve iş sorumluluğu: Bu yetkinliğin temel özellikleri şunlardır:

- Kendini mesleki ve kişisel anlamda geliştirir ve öğrendiklerini sınıf içinde uygular.
- Çevrenin öğrencinin gelişimine katkısını bilir ve onlarla olumlu iletişim kurar.
- Öğrencilere toplumsal kurallar ile örnek olur ve kurallara uyar.

2. Rol model olmak ve demokratlık: Bu yetkinliğin temel özelliği öğretmenin gelişmeleri takip etmesi ve bunları uygulayarak örnek olması, davranışlarında güvenilir olması, öğrencilere sınıf işleyişinde öğrenciye yetki vermektir. Ayrıca öğrenci farklılıklarına saygı göstermek ve öğrencinin gelişimi için velisiyle iletişim halinde olmak da bu yetkinliğin özellikleri arasındadır.
3. Saygı ve eşitlik: Bu yetkinliğin temel özelliği öğrencilerin birbirine saygı duymasını ve birbirlerini anlamasını sağlamaktır. Ayrıca tüm öğrencilere eşit davranmak ve öğrencilere karşı sorumluluklarını bilmek de bu yetkinliğin özellikleri arasındadır.
4. Bireyselliğe önem vermek ve kurallara uyum: Bu yetkinliğin temel özelliği her öğrencinin bireysel özelliklerine saygı duymak, öğrencinin ve velisinin farklılıklarını fark etmesini sağlamaktır. Ayrıca dershanenin ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği kural ve hedeflere uymak da bu yetkinliğin özellikleri arasındadır.
5. İletişim ve bilimsellik: Bu yetkinliğin temel özelliği iletişim becerilerini etkin kullanmak, güvenilir olmak ve bilime değer vermektir.
6. Öğrenci odaklılık: Bu yetkinliğin temel özelliği öğrencinin isteklerini merkeze almak, ona karşı tutarlı davranmak ve öğrencinin gelişimi için velisiyle sürekli iletişim halinde olmaktır.
7. Öğrenciyi tanıma ve fark etme: Bu yetkinlik her öğrencinin farklı olduğuna odaklanmaktadır. Öğretmenin her öğrenciyi tanıması, değerlerinin ve kişisel özelliklerinin farkında olması, onu yönlendirmesi ve yaş grubuna uygun davranması gibi özellikleri içermektedir.
8. Teknoloji ile çalışma: Bu yetkinliğin temel özellikleri teknolojiyi sınıf içinde kullanmaktır. Bu yetkinlik Avrupa Birliği Komisyonu Eğitim ve Kültür Direktörlüğünün 2010 yılında hazırladığı yetkinliklerden “Bilgi ve teknoloji ile çalışabilmek” yetkinliği ile benzer özellikler göstermektedir.
9. Öğretme ortamına önem vermek: Bu yetkinliğin temel özelliği sınıfın öğrenmeye uyumlu olmasını sağlamak ve çatışma ve kargaşadan uzak olmasını sağlamaktır. Bu

yetkinlikte İngiltere'nin öğretmenleri için belirlediği “Öğretme” yetkinliğine yakın özellikler taşımaktadır.

10. Yenilikçi ve etik: Bu yetkinliğin temel özelliği öğretmenin gelişme ve yenilikleri araştırmaya önem vermesi ve eğitim dünyasında etik davranışları desteklemesidir.

11. Düzene ve kurallara önem vermek: Bu yetkinliğin temel özelliği öğretmenin planlı ve düzenli olması ve çevresinin kurallara uymasını sağlamaktır.

12. Gelişim ve farklılıklara önem vermek: Bu yetkinliğin temel özelliği öğretmenin her öğrenciye onun farklı olduğunu hissettirmesi ve bilimsel gelişmelere önem vermek ve onları uygulamaktır.

13. Takımdaşlık: Bu yetkinliğin temel özelliği takım çalışmasına önem vermektir.

Bu araştırma temel amacına ulaşmış ve özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin temel yetkinlikleri belirlenmiştir. Genel olarak özel dersane öğretmenlerinde olması gereken özellikler ve Uğur Dershanesi öğretmenlerinde bulunan yetkinlikler arasında pek çok ortak nokta bulunmaktadır. Her iki grupta da özellikle şu başlıklar öne çıkmaktadır:

- Öğrencinin farklılıklarına önem vermek
- Öğrenciye örnek ve rol model olmak
- Yenilikçi olmak, öğrenme ve gelişime değer vermek.

## **5.2 ÖNERİLER**

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı zayıf noktalar ve eksiklikler bulunmaktadır. Öncelikle bu araştırmada kullanılan anket Uğur Dershanesi öğretmenleri tarafından uygulanmıştır. Özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin yetkinliklerini genelledebilmek ve çalışmanın tutarlılığını ispatlamak için farklı dersanelerde de anketin uygulanması gerekmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında kullanılan anket sadece İstanbul, İzmir ve Bursa'da çalışan Uğur Dershanesi öğretmenleri tarafından yanıtlandırılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için büyük kentler haricinde diğer kentlerde de araştırmanın uygulanması gerekmektedir.



Yetkinlik belirleme ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara ayrıca anket uygulamasından önce ve sonra çeşitli branşlar ve kıdemlere sahip olan öğretmenlerle yapılandırılmış mülakat da yapmalarının araştırmaları için faydalı olacağını belirtmek gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında yapılan mülakatlar araştırma öncesinde yapılmış ancak standardize edilmeden fikir almak ve anketi oluşturmak için gerçeleştirilmiştir. Özellikle eğitim sektörü ile ilgili fazla deneyimi olmayan kişilerin yapılandırılmış mülakatları araştırma süreçlerine dahil etmeleri çalışmalarının daha verimli olmasını sağlayacaktır.

Bu konu ile ilgili araştırma yapacak olan kişilere ayrıca eğitim yöneticileri, öğrenci ve velilerden oluşan gruplarla da konu ile ilgili mülakatlar yapmaları, onların fikirlerini alarak çalışmalarını yönlendirmelerinin yine araştırmalarını daha etkili kılacağını eklemek gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında bu gruplarla görüşülmüş ancak yine fikir alma amacıyla karşılıklı olarak görüşülmüştür.

Özel dersaneler ülkemizde eğitim ve bilim dünyası tarafından dışlanmaktadır. Ancak günümüzde dersaneler daha önce de belirtildiği gibi eğitim sisteminin bir parçasıdır. Bu kurumların iyileştirilmesi ve daha iyi eğitim verebilmeleri için bilimsel yönlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Öğrencilerin olumsuz etkilenmesini engellemek ve eğitimlerinin daha verimli olmasını sağlamak için dersanelerle ilgili araştırmaların yapılması ve bunların dersane yöneticilerine sunulması gerekmektedir. Eğitim sürecinin ve işletme mantığının birlikte uyumlu olarak yürütülebilmesi hem çalışanların hem de öğrencilerin yararına olacaktır. Bu sebeple eğitim ve işletme uzmanlarının araştırmalarıyla bu kuruluşları yönlendirmeleri ve desteklemeleri ülkemiz geleceği açısından oldukça önemlidir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Altan, M. Z., 2009. *Profesyonel öğretmenliğe doğru*. Ankara: Pegem Akademi. Armstrong, M., 1994. *Performance Management*. London: Kogon Page Limited.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Ulrich, D., & Younger, J., 2009. *İk Yetkinlikleri*. N. Ş. Köksal (Çev.), İstanbul: Hümanist Yayıncılık (orijinal basım tarihi 2001).
- Coşkun, G., 2007. *Özel dershanelerin ortaöğretimde verimliliğe ve istihdama etkisi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Glasser, W., 2000. *Kaliteli eğitimde öğretmen*. U. Kaplan (Çev.), İstanbul: Beyaz Yayınları (orijinal basım tarihi 1992).
- Gürüz, D. & Yaylacı G. Ö., 2007. *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Küçük, N., 2006. *Hedefteki kurum dershaneler*. İstanbul: Nüve Yayınları.
- Öztürk, Ü., 2009. *Performans yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. 1994. *Personel Yönetimi*. Bursa: Rota Ofset.
- Tanilli, S., 1989. *Nasıl bir eğitim istiyoruz*. 5. Baskı. İstanbul: Amaç Yayınları.

### ***Sürekli Yayınlar***

- Agut, S. ve Grau, R., 2002. Managerial competency needs and training requests: the case of the spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*. 13 (1), pp. 31-51.
- Athey, T. R. ve Orth, M. S., 1999. Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*. 38 (3), pp. 215-226.
- Barrie, J. ve Pace, W., 1997. Competence, efficiency, and organizational learning. *Human Resource Development Quarterly*. 8 (4), pp. 335-342.
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L., 1996. Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study. *Human Resource Management*. 35 (3), pp. 383-403.
- Capaldo, G., Iandoli, L., & Zollo G., 2006. A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*. 45 (3), pp. 429-448.
- Gangani, N., Mclean, G. N., & Braden R. A., 2006. A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*. 19 (1), pp. 127-140.
- Godbout, A. J., 2000. Managing core competencies: of knowledge management on Human resources practices in leading-edge organizations. *Knowledge and Process Management*. 7 (2), pp. 76-86.
- Gorsline, K., 1996. A competency profile for human resources: no more shoemaker's children. *Human Resource Management*. 35 (1), pp. 53-66.
- Graham, M. E. ve Tarbell L. M., 2006. The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals. *Human Resource Management*. 45 (3), pp. 337-355.
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., & Speier, C., 2000. An innovative global management staffing system: a competency-based perspective. *Human Resources Management*. 39 (4), pp. 381-394.
- Hayton, J. C. ve Kelley, D. J., 2006. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*. 45 (3), pp. 407-427.
- Keçecioglu, T. ve Kelgökmen, D., 2003. Yetkinlik modellerinin insan kaynakları yönetiminde yapılandırılması ve bir yetkinlik modeli önerisi. *Review of Social, Economic & Business Studies*. 3 (4), pp. 216-232.

- Kochanski, J. T. ve Ruse, D. H., 1996. Designing a competency-based human resources organization. *Human Resource Management*. 35 (1), pp. 19-33.
- Lawson, T. E. ve Limbick, V., 1996. Critical competencies and development experiences for top HR executives. *Human Resource Management*. 35 (1), pp. 67-85.
- Mansfield, R. S., 1996. Building competency models: approaches for HR professionals. *Human Resource Management*. 35 (1), pp. 7-18.
- Meriot, S. A., 2005. One or several models for competence descriptions: does it matter?. *Human Resource Development Quarterly*. 16 (2), pp. 285-292.
- Paajanen, P., Porkka, P., Pauku, H., & Vanharanta, H., 2009. Development of personal and organizational competencies in a technology company. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. 19 (6), pp. 568-581.
- Ramlall, S. J., 2006. HR competencies and their relationship to organizational practices. *Performance Improvement*. 45 (5), pp. 32-43.
- Reiro Jr., T. G. ve Sutton, F. C., 2006. Employer assessment of work-related competencies and workplace adaptation. *Human Resource Development Quarterly*. 17 (3), pp. 305-322.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing M. K., 2002. Developing competency models to promote integrated human resources practices. *Human Resource Management*. 41 (3), pp. 309-324.

## ***Diğer Yayınlar***

- Arı, O., (2006). Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ve uluslar arası bir firmada uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bozbura, F. T., (2003). Türkiye’de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması ve bir uygulama. *Doktora Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dede, N. P., (2007). İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen rolleri ve yetkinlikleri ve bir araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kordon, E., (2006). Yetkinliklere dayalı kariyer planlama ve endüstri mühendisliği öğrencileri için bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kula, S., (2006). Farklı sektörler bazında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lawler III., E. E., 1993. From job-based to competency-based organizations. *Ceo Publication*. California: Center for Effective Organizations.
- Milli Eğitim Bakanlığı, 2006 Yılı MEB İş Takvimi, 2006, [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) [ erişim tarihi 17 Nisan 2010], s.9-14.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri, 2010, [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) [ erişim tarihi 18 Nisan 2010], s.48.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri, 2006, [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) [ erişim tarihi 22 Nisan 2010], s.11-43.
- Oral, M., (2008). İnsan kaynakları yönetiminde yetkinlik bazlı mülakatın turn-over (iş gücü devir oranı) oranına etkisi ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özel Dershaneler Birliği Derneği, Özel Dershanelerin Tarihçesi, 2008, [www.ozdebir.org.tr](http://www.ozdebir.org.tr) [ erişim tarihi 18 Nisan 2010], s.1.
- Paksoy, E., (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama önerisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sağır, H., (2006). Yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçleri ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yetkin, C., (2006). Yetkinlik bazlı mülakat ile kariyer değerleri arasındaki ilişki ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yükseköğretim Kurulu, 8. Yükseköğretim Kanunu, 1981, [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr) [ erişim tarihi 17 Nisan 2010], s.3.

## **EKLER**

**EK**

**EK-1 ANKET FORMU**

## BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Özel Dershane Öğretmenlerinin Mesleki Yeterliliklerini Belirleme ve Uğur Dershanesi Üzerine Bir Uygulama" konulu Yüksek Lisans Projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Kişisel ve örgütsel değerlerin uygunluğunun araştırılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Gönderilecek cevaplarda gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik araştırma amaçlı kullanılacaktır.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

**Didem Arslanbaş**

**E-mail:** darslanbas@ugurdershanesi.com.tr **Tel:** (212) 570 1016

Soruları cevaplarırken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Sorularla ilgili olarak iki konuda fikrinizi almayı amaçlamaktayız. İlk bölümde "genel olarak dershanelerde çalışan özelliklerin neler olduğunu ve önem derecelerini tespit etmek", ikinci bölümde ise "soruda belirtilen özelliklerin Uğur Dershanesi öğretmenlerinde ne derece var olduğunu tespit etmek içindir". Lütfen uygun bulduğunuz dereceyi işaretleyiniz.

<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Cinsiyetiniz:**

Kadın ..... Erkek .....

**Yaşınız:**

21-25 ..... 25-30 ..... 30-40 ..... 40-55 ..... 55+ .....

**Meslekteki Kıdeminiz:**

0-2 yıl ..... 2-5 yıl ..... 5-7 yıl ..... 7-10 yıl ..... 10-15 yıl ..... 15-20 ..... 20+.....

**Çalıştığınız öğrenci grubu**

SBS-İlköğretim ..... ÖSYS-Ortaöğretim .....

**Branşınız:**

Matematik-Geometri ..... Türkçe ..... Fen ve Teknoloji ..... Sosyal Bilgiler ..... Fizik ..... Kimya ..... Biyoloji ..... Tarih ..... Coğrafya ..... Felsefe .....



		Dershanelerde çalışan öğretmenlerde olması gereken özellikler					Uğur Dershanesi öğretmenlerinde var olan özellikler				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Öğrencilerin fikirlerine her zaman önem verir ve dikkate alır.										
2	Temel bilgisayar becerilerini bilir ve aktif olarak kullanır.										
3	Etik kurallara ve dersane kurallarına uymayan çalışanları ve meslektaşlarını uyarır ve gereği durumunda ilgili yerlere bildirir.										
4	Yeni ve farklı bilgiler edinebileceği ortam ve kişilerle sürekli iletişim halinde olur.										
5	Mesleğindeki gelişmeleri takip edebilmek için bilgisayar ve diğer teknolojik aletlerden düzenli olarak yararlanır.										
6	Sınıf içindeki çatışmalarda tüm öğrencilere objektif davranır.										
7	Sınıf içindeki çatışmaları çözmek için diğer çalışanlardan destek alır.										
8	Dersini planlarken öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini her zaman dikkate alır.										
9	Sınıf içinde öğrencilerin birbirine saygı göstermesini sağlar.										
10	18 yaş altı öğrencilerle ilgili yasal ve etik kuralları bilir ve uygular.										
11	Öğrencinin gelişimi ile ilgili düzenli olarak geri bildirim verir.										
12	Zaman yönetimine her zaman önem verir.										
13	Etik kurallara ve dersane kurallarına uymayan öğrencileri uyarır ve gereği durumunda ilgili yerlere bildirir.										
14	Öğrencilere karşı sürekli olarak sabırlı, güleryüzlü ve anlayışlı davranır.										
15	Genel etik kurallara ve dersane kurallarına her zaman uygun olarak çalışır.										
16	Tüm öğrencilere her zaman eşit davranır.										
17	Çatışma ve anlaşmazlık durumlarında kendini kontrol eder, soğukkanlı davranır.										
18	Sınıf içindeki oturma düzenini öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde düzenler.										
19	Öğrencilerin değerlerine her zaman saygı duyar.										
20	Sınıf içinde çatışmaların oluşmasını engellemek için önlemler alır.										
21	Öğrencileri olumsuz etkileyebilecek davranış ve konuşmalardan kaçınır.										
22	Branşı ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve uygular.										
23	Sınıf içinde ve dışında öz güveni yüksektir.										
24	Kendini farklı konularda geliştirmek için zaman ayırır.										

		Dershanelerde çalışan öğretmenlerde olması gereken özellikler					Uğur Dershanesi öğretmenlerinde var olan özellikler				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	Ders materyallerini hazırlarken bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanır.										
26	Öğrenci hakkında bilgi edinmek için meslektaşlarıyla düzenli olarak görüşür.										
27	Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendi branşı ile ilgili yaptığı değişiklikleri düzenli olarak takip eder ve uygular.										
28	Karşısındakini etkin dinlemeye özen gösterir.										
29	Öğrenci memnuniyetine her zaman önem verir.										
30	Sınıf içinde öğrencilerin derse katılımını desteklemek için motive edici etkinlikler uygular.										
31	Dersini planlarken amaç ve kazanımların ne olacağını bilir.										
32	Eğitim dünyasındaki gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve uygular.										
33	İyi bir vatandaş olabilmek için gereken özellikleri öğrencilere aktarır.										
34	Öğrencilere genel toplumsal kurallar ilgili düzenli olarak bilgi verir.										
35	Farklı görüş ve eleştirilere her zaman açıktır.										
36	Ders müfredatının tamamını uygulayabilmek için aylık ve yıllık hedefler belirler.										
37	Mesleki gelişimine yönelik yayınları düzenli olarak takip eder.										
38	Kişisel bakımına ve sağlığına her zaman önem verir.										
39	Branşı ile ilgili bilgileri aktarabilmek için yeni öğretim ve öğrenme stratejileri geliştirir.										
40	Dershane kurallarının sınıf içinde uygulanmasını sağlar.										
41	Sınıf içinde toplumsal değerleri destekleyici etkinlikler düzenler.										
42	Derste kullanacağı ders materyallerini önceden hazırlar.										
43	Öğrencilerini tanımaya yönelik notlar tutar ve kendi tanıma dosyalarını hazırlar.										
44	Öğrenciyi tanımak için velisiyle düzenli olarak görüşür.										
45	Öğrenci başarısı için velilerle düzenli olarak görüşür ve onlardan destek alır.										
46	Branşı ile ilgili bilgileri öğrencilere aktarırken rahattır.										
47	Branşı ile ilgili eğitim materyallerini içerik ve bilimsellik açısından değerlendirir.										
48	Dersin amaçlarına uygun etkinlikleri öğretim sürecine dahil eder.										
49	Öğrenciyi ismiyle hitap eder.										
50	Öğrencinin gelişim ile ilgili veliyi düzenli olarak bilgilendirir.										

		Dershanelerde çalışan öğretmenlerde olması gereken özellikler					Uğur Dershanesi öğretmenlerinde var olan özellikler				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
51	Öğrendiği yeni bilgilerle ilgili meslekdaşlarını ve diğer çalışanları düzenli olarak bilgilendirir.										
52	Dershanedeki tüm çalışanlarla her zaman uyum içinde çalışır.										
53	Branşının diğer branşlarla bağlantısını öğrencilere aktarır.										
54	Dershanede uygulamaya konan değişim ve yenilikleri uygulama konusunda öncü ve örnek olur.										
55	Öğrencinin sınıf içinde kendini ifade etmesini sağlayacak ortamlar oluşturur.										
56	Veli ve öğrenci arasındaki çatışmalarda objektif tutum sergiler.										
57	Meslektaşlarıyla düzenli olarak fikir ve bilgi alışverişinde bulunur.										
58	Dershanede üzerine düşen görevleri bilir ve yerine getirir.										
59	Branşı ile ilgili konuların günlük yaşam ile ilgisini öğrencilere açıklar.										
60	Öğretme ile ilgili yeni yöntemler ve teknikler geliştirir.										
61	Her öğrencinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya dikkat eder.										
62	Sınıf kurallarını öğrencilerle birlikte belirler.										
63	Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği eğitim hedeflerini ve planı uygular.										
64	Davranış ve konuşmalarında her zaman tutarlıdır.										
65	Her öğrencinin farklı öğrenme stiline sahip olduğunu bilir ve ders planını buna göre düzenler.										
66	Dershanenin branşı ile ilgili belirlediği plana düzenli olarak uyar.										
67	Öğrenci ve velilere verdiği sözleri her zaman tutar.										
68	Öğrencilerin ders dışında yapacağı etkinliklerle ilgili sürekli olarak çalışmalar hazırlar.										
69	Eğitim dünyasındaki gelişmelerle ilgili meslekdaşlarını düzenli olarak bilgilendirir.										
70	Yaşam boyu öğrenme felsefesini öğrencilere, velilere ve diğer çalışanlara aktarır.										
71	İletişim kurarken açık ve net ifadeler kullanır, anlaşılmayı amaçlar.										
72	Dershanedeki diğer çalışanlara her zaman yardımcı ve destek olur.										
73	Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder.										

**EK****EK-2 ANKETTEKİ İTEMLERİN BİRBİRLERİYLE KORELASYONU**

	<b>SORULAR</b>	<b>Korelasyon</b>
1	Öğrencilerin fikirlerine her zaman önem verir ve dikkate alır.	0,542
2	Temel bilgisayar becerilerini bilir ve aktif olarak kullanır.	0,554
3	Etik kurallara ve dersane kurallarına uymayan çalışanları ve meslektaşlarını uyarır ve gereği durumunda ilgili yerlere bildirir.	0,577
4	Yeni ve farklı bilgiler edinebileceği ortam ve kişilerle sürekli iletişim halinde olur.	0,265
5	Mesleğindeki gelişmeleri takip edebilmek için bilgisayar ve diğer teknolojik aletlerden düzenli olarak yararlanır.	0,384
6	Sınıf içindeki çatışmalarda tüm öğrencilere objektif davranır.	0,257
7	Sınıf içindeki çatışmaları çözmek için diğer çalışanlardan destek alır.	0,684
8	Dersini planlarken öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini her zaman dikkate alır.	0,475
9	Sınıf içinde öğrencilerin birbirine saygı göstermesini sağlar.	0,382
10	18 yaş altı öğrencilerle ilgili yasal ve etik kuralları bilir ve uygular.	0,663
11	Öğrencinin gelişimi ile ilgili düzenli olarak geri bildirim verir.	0,319
12	Zaman yönetimine her zaman önem verir.	0,505
13	Etik kurallara ve dersane kurallarına uymayan öğrencileri uyarır ve gereği durumunda ilgili yerlere bildirir.	0,541
14	Öğrencilere karşı sürekli olarak sabırlı, güler yüzlü ve anlayışlı davranır.	0,584
15	Genel etik kurallara ve dersane kurallarına her zaman uygun olarak çalışır.	0,476
16	Tüm öğrencilere her zaman eşit davranır.	0,381
17	Çatışma ve anlaşmazlık durumlarında kendini kontrol eder, soğukkanlı davranır.	0,373
18	Sınıf içindeki oturma düzenini öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde düzenler.	0,650
19	Öğrencilerin değerlerine her zaman saygı duyar.	0,565
20	Sınıf içinde çatışmaların oluşmasını engellemek için önlemler alır.	0,531
21	Öğrencileri olumsuz etkileyebilecek davranış ve konuşmalardan kaçınır.	0,226
22	Branşı ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve uygular.	0,313
23	Sınıf içinde ve dışında öz güveni yüksektir.	0,385
24	Kendini farklı konularda geliştirmek için zaman ayırır.	0,288
25	Ders materyallerini hazırlarken bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanır.	0,216
26	Öğrenci hakkında bilgi edinmek için meslektaşlarıyla düzenli olarak görüşür.	0,284
27	Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendi branşı ile ilgili yaptığı değişiklikleri düzenli olarak takip eder ve uygular.	0,417
28	Karşısındakini etkin dinlemeye özen gösterir.	0,558
29	Öğrenci memnuniyetine her zaman önem verir.	0,430
30	Sınıf içinde öğrencilerin derse katılımını desteklemek için motive edici etkinlikler uygular.	0,364
31	Dersini planlarken amaç ve kazanımların ne olacağını bilir.	0,419
32	Eğitim dünyasındaki gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve uygular.	0,334
33	İyi bir vatandaş olabilmek için gereken özellikleri öğrencilere aktarır.	0,463
34	Öğrencilere genel toplumsal kurallara ilgili düzenli olarak bilgi verir.	0,534
35	Farklı görüş ve eleştirilere her zaman açıktır.	0,399
36	Ders müfredatının tamamını uygulayabilmek için aylık ve yıllık hedefler belirler.	0,442
37	Mesleki gelişimine yönelik yayınları düzenli olarak takip eder.	0,348
38	Kişisel bakımına ve sağlığına her zaman önem verir.	0,238
39	Branşı ile ilgili bilgileri aktarabilmek için yeni öğretim ve öğrenme stratejileri geliştirir.	0,444
40	Dersane kurallarının sınıf içinde uygulanmasını sağlar.	0,358
41	Sınıf içinde toplumsal değerleri destekleyici etkinlikler düzenler.	0,604

42	Derste kullanacağı ders materyallerini önceden hazırlar.	0,516
43	Öğrencilerini tanımaya yönelik notlar tutar ve kendi tanıma dosyalarını hazırlar.	0,644
44	Öğrenciyi tanımak için velisiyle düzenli olarak görüşür.	0,488
45	Öğrenci başarısı için velilerle düzenli olarak görüşür ve onlardan destek alır.	0,494
46	Branşı ile ilgili bilgileri öğrencilere aktarırken rahattır.	0,437
47	Branşı ile ilgili eğitim materyallerini içerik ve bilimsellik açısından değerlendirir.	0,544
48	Dersin amaçlarına uygun etkinlikleri öğretim sürecine dahil eder.	0,484
49	Öğrenciye ismiyle hitap eder.	0,541
50	Öğrencinin gelişim ile ilgili veliyi düzenli olarak bilgilendirir.	0,538
51	Öğrendiği yeni bilgilerle ilgili meslektaşlarını ve diğer çalışanları düzenli olarak bilgilendirir.	0,528
52	Dershanedeki tüm çalışanlarla her zaman uyum içinde çalışır.	0,408
53	Branşının diğer branşlarla bağlantısını öğrencilere aktarır.	0,611
54	Dershanede uygulamaya konan değişim ve yenilikleri uygulama konusunda öncü ve örnek olur.	0,430
55	Öğrencinin sınıf içinde kendini ifade etmesini sağlayacak ortamlar oluşturur.	0,608
56	Veli ve öğrenci arasındaki çatışmalarda objektif tutum sergiler.	0,689
57	Meslektaşlarıyla düzenli olarak fikir ve bilgi alışverişinde bulunur.	0,465
58	Dershanede üzerine düşen görevleri bilir ve yerine getirir.	0,345
59	Branşı ile ilgili konuların günlük yaşam ile ilgisini öğrencilere açıklar.	0,692
60	Öğretim ile ilgili yeni yöntemler ve teknikler geliştirir.	0,484
61	Her öğrencinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya dikkat eder.	0,641
62	Sınıf kurallarını öğrencilerle birlikte belirler.	0,786
63	Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği eğitim hedeflerini ve planı uygular.	0,692
64	Davranış ve konuşmalarında her zaman tutarlıdır.	0,635
65	Her öğrencinin farklı öğrenme stiline sahip olduğunu bilir ve ders planını buna göre düzenler.	0,515
66	Dershanenin branşı ile ilgili belirlediği plana düzenli olarak uyar.	0,642
67	Öğrenci ve velilere verdiği sözleri her zaman tutar.	0,487
68	Öğrencilerin ders dışında yapacağı etkinliklerle ilgili sürekli olarak çalışmalar hazırlar.	0,735
69	Eğitim dünyasındaki gelişmelerle ilgili meslektaşlarını düzenli olarak bilgilendirir.	0,655
70	Yaşam boyu öğrenme felsefesini öğrencilere, velilere ve diğer çalışanlara aktarır.	0,701
71	İletişim kurarken açık ve net ifadeler kullanır, anlaşılmayı amaçlar.	0,735
72	Dershanedeki diğer çalışanlara her zaman yardımcı ve destek olur.	0,527
73	Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder.	0,494

## EK

### EK-3 FAKTÖR ANALİZİ İDEAL

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>													
	Component													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder.	0,68													
Öğretme ile ilgili yeni yöntemler ve teknikler geliştirir.	0,65													
Davranış ve konuşmalarında her zaman tutarlıdır.	0,64													
Öğrenci ve velilere verdiği sözleri her zaman tutar.	0,61													
Dershanede üzerine düşen görevleri bilir ve yerine getirir.	0,61													
Yaşam boyu öğrenme felsefesini öğrencilere, velilere ve diğer çalışanlara aktarır.	0,58													
Her öğrencinin farklı öğrenme stiline sahip olduğunu bilir ve ders planını buna göre düzenler.	0,57													
Branşı ile ilgili eğitim materyallerini içerik ve bilimsellik açısından değerlendirir.	0,57	0,45												
Dershane kurallarının sınıf içinde uygulanmasını sağlar.	0,56													
Dershanenin branşı ile ilgili belirlediği plana düzenli olarak uyar.	0,56									0,52				
Meslektaşlarıyla düzenli olarak fikir ve bilgi alışverişinde bulunur.	0,55													
Dershanedeki tüm çalışanlarla her zaman uyum içinde çalışır.	0,55													
Branşı ile ilgili bilgileri aktarabilmek için yeni öğretim ve öğrenme stratejileri geliştirir.	0,54	0,4												
İletişim kurarken açık ve net ifadeler kullanır, anlaşılmayı amaçlar.	0,52			0,49										
Dershanedeki diğer çalışanlara her zaman yardımcı ve destek olur.	0,49			0,45										
Öğrencinin sınıf içinde kendini ifade etmesini sağlayacak ortamlar oluşturur.	0,45	0,44												
Dershanede uygulamaya konan değişim ve yenilikleri uygulama konusunda öncü ve örnek olur.	0,4													
Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendi branşı ile ilgili yaptığı değişiklikleri düzenli olarak takip eder ve uygular.		0,85												
Öğrenci hakkında bilgi edinmek için meslektaşlarıyla düzenli olarak görüşür.		0,74												
Karşısındakini etkin dinlemeye özen gösterir.		0,67												
Eğitim dünyasındaki gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve uygular.		0,67												

Sınıf içinde öğrencilerin derse katılımını desteklemek için motive edici etkinlikler uygular.		0,65																	
Farklı görüş ve eleştirilere her zaman açıktır.		0,61																	
Ders materyallerini hazırlarken bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanır.		0,58		0,44															
Dersini planlarken amaç ve kazanımların ne olacağını bilir.		0,58																	
Mesleki gelişimine yönelik yayınları düzenli olarak takip eder.		0,56																	
İyi bir vatandaş olabilmek için gereken özellikleri öğrencilere aktarır.		0,5																	
Derste kullanacağı ders materyallerini önceden hazırlar.	0,47	0,5																	
Kişisel bakımına ve sağlığına her zaman önem verir.	0,45	0,47																	
Öğrenciyi tanımak için velisiyle düzenli olarak görüşür.				0,8															
Öğrenci başarısı için velilerle düzenli olarak görüşür ve onlardan destek alır.				0,74															
Öğrencinin gelişim ile ilgili veliyi düzenli olarak bilgilendirir.				0,7															
Öğrenci memnuniyetine her zaman önem verir.				0,56															
Öğrenciye ismiyle hitap eder.				0,56															
Öğrencilerin fikirlerine her zaman önem verir ve dikkate alır.				0,51															
Sınıf içinde toplumsal değerleri destekleyici etkinlikler düzenler.				0,47		0,43													
Veli ve öğrenci arasındaki çatışmalarda objektif tutum sergiler.				0,46		0,41													
Öğrencilerini tanımaya yönelik notlar tutar ve kendi tanıma dosyalarını hazırlar.				0,44		0,43													
Öğrencilere genel toplumsal kurallar ilgili düzenli olarak bilgi verir.				0,43		0,42													
Her öğrencinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya dikkat eder.																			
Branşı ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve uygular.						0,66													
Öğrencileri olumsuz etkileyebilecek davranış ve konuşmalardan kaçınır.						0,66													
Sınıf içinde ve dışında öz güveni yüksektir.						0,62													
Branşı ile ilgili bilgileri öğrencilere aktarırken rahattır.	0,45	0,4				0,52													
Dersin amaçlarına uygun etkinlikleri öğretme sürecine dahil eder.	0,48					0,52													
Çatışma ve anlaşmazlık durumlarında kendini kontrol eder, soğukkanlı davranır.						0,45													
Öğrencinin gelişimi ile ilgili düzenli olarak geri bildirim verir.																			
Öğrendiği yeni bilgilerle ilgili meslektaşlarını ve diğer çalışanları düzenli olarak bilgilendirir.								0,67											
Öğrencilerin ders dışında yapacağı etkinliklerle ilgili sürekli olarak çalışmalar hazırlar.								0,64											
Eğitim dünyasındaki gelişmelerle ilgili meslektaşlarını düzenli olarak bilgilendirir.								0,63											

18 yaş altı öğrencilerle ilgili yasal ve etik kuralları bilir ve uygular.						0,62									
Branşı ile ilgili konuların günlük yaşam ile ilgisini öğrencilere açıklar.	0,43					0,59									
Temel bilgisayar becerilerini bilir ve aktif olarak kullanır.						0,53	0,44								
Branşının diğer branşlarla bağlantısını öğrencilere aktarır.						0,46									
Kendini farklı konularda geliştirmek için zaman ayırır.						0,4									
Genel etik kurallara ve dersane kurallarına her zaman uygun olarak çalışır.						0,73									
Öğrencilerin değerlerine her zaman saygı duyar.						0,62									
Öğrencilere karşı sürekli olarak sabırlı, güler yüzlü ve anlayışlı davranır.						0,55									
Tüm öğrencilere her zaman eşit davranır.			0,41			0,51									
Yeni ve farklı bilgiler edinebileceği ortam ve kişilerle sürekli iletişim halinde olur.							0,76								
Etik kurallara ve dersane kurallarına uymayan öğrencileri uyarır ve gereği durumunda ilgili yerlere bildirir.			0,41				0,54								
Mesleğindeki gelişmeleri takip edebilmek için bilgisayar ve diğer teknolojik aletlerden düzenli olarak yararlanır.						0,45	0,5								
Sınıf içindeki oturma düzenini öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde düzenler.								0,65							
Sınıf içinde çatışmaların oluşmasını engellemek için önlemler alır.								0,6							
Etik kurallara ve dersane kurallarına uymayan çalışanları ve meslektaşlarını uyarır ve gereği durumunda ilgili yerlere bildirir.								0,5							
Zaman yönetimine her zaman önem verir.									0,73						
Ders müfredatının tamamını uygulayabilmek için aylık ve yıllık hedefler belirler.									0,72						
Sınıf kurallarını öğrencilerle birlikte belirler.										0,63					
Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği eğitim hedeflerini ve planı uygular.										0,51					
Sınıf içinde öğrencilerin birbirine saygı göstermesini sağlar.											0,68				
Sınıf içindeki çatışmaları çözmek için diğer çalışanlardan destek alır.												0,72			
Dersini planlarken öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini her zaman dikkate alır.														0,78	
Sınıf içindeki çatışmalarda tüm öğrencilere objektif davranır.			0,44												0,45
Extraction Method: Principal Component Analysis.															
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.															
a. Rotation converged in 24 iterations.															



EK

#### EK-4 FAKTÖR ANALİZİ UĞUR DERSHANESİ

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>													
	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dersin amaçlarına uygun etkinlikleri öğretim sürecine dâhil eder.	0,69												
Branşı ile ilgili bilgileri aktarabilmek için yeni öğretim ve öğrenme stratejileri geliştirir.	0,67												
Branşı ile ilgili eğitim materyallerini içerik ve bilimsellik açısından değerlendirir.	0,66				0,44								
Branşı ile ilgili konuların günlük yaşam ile ilgisini öğrencilere açıklar.	0,65												
Mesleki gelişimine yönelik yayınları düzenli olarak takip eder.	0,62												
Ders materyallerini hazırlarken bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanır.	0,57							0,41					
Öğrenci hakkında bilgi edinmek için meslektaşlarıyla düzenli olarak görüşür.	0,52												
Öğrencilere genel toplumsal kurallar ilgili düzenli olarak bilgi verir.	0,51	0,43											
İyi bir vatandaş olabilmek için gereken özellikleri öğrencilere aktarır.	0,51												
Öğretim ile ilgili yeni yöntemler ve teknikler geliştirir.	0,51												
Branşının diğer branşlarla bağlantısını öğrencilere aktarır.	0,5												
Her öğrencinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya dikkat eder.	0,5												
Sınıf içinde toplumsal değerleri destekleyici etkinlikler düzenler.	0,49												
Kişisel bakımına ve sağlığına her zaman önem verir.	0,48												
Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder.	0,46	0,45											
Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendi branşı ile ilgili yaptığı değişiklikleri düzenli olarak takip eder ve uygular.	0,45												
Dershanenin branşı ile ilgili belirlediği plana düzenli olarak uyar.	0,43								0,41				
Dershanede uygulamaya konan değişim ve yenilikleri uygulama konusunda öncü ve örnek olur.	0,43												
Eğitim dünyasındaki gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve uygular.	0,43												

Meslektaşlarıyla düzenli olarak fikir ve bilgi alışverişinde bulunur.	0,41																		
Ders müfredatının tamamını uygulayabilmek için aylık ve yıllık hedefler belirler.	0,41																		
Karsısındakini etkin dinlemeye özen gösterir.	0,4																		
Dersini planlarken amaç ve kazanımların ne olacağını bilir.																			
Derste kullanacağı ders materyallerini önceden hazırlar.																			
Öğrencilerin ders dışında yapacağı etkinliklerle ilgili sürekli olarak çalışmalar hazırlar.	0,79																		
Yasam boyu öğrenme felsefesini öğrencilere, velilere ve diğer çalışanlara aktarır.	0,62																		
Eğitim dünyasındaki gelişmelerle ilgili meslektaşlarını düzenli olarak bilgilendirir.	0,56																		
Öğrenciyi tanımak için velisiyle düzenli olarak görüşür.	0,53						0,49												
Her öğrencinin farklı öğrenme stiline sahip olduğunu bilir ve ders planını buna göre düzenler.	0,51																		
Öğrenci ve velilere verdiği sözleri her zaman tutar.	0,45						0,41												
Sınıf kurallarını öğrencilerle birlikte belirler.	0,44																		
Öğrendiği yeni bilgilerle ilgili meslektaşlarını ve diğer çalışanları düzenli olarak bilgilendirir.	0,41																		
Dershanedeki diğer çalışanlara her zaman yardımcı ve destek olur.																			
Kendini farklı konularda geliştirmek için zaman ayırır.																			
Tüm öğrencilere her zaman eşit davranır.						0,75													
Genel etik kurallara ve dersane kurallarına her zaman uygun olarak çalışır.						0,62													
Çatışma ve anlaşmazlık durumlarında kendini kontrol eder, soğukkanlı davranır.						0,58													
Sınıf içindeki çatışmalarda tüm öğrencilere objektif davranır.						0,56													
Öğrencilere karşı sürekli olarak sabırlı, güler yüzlü ve anlayışlı davranır.						0,55													
Dershanede üzerine düşen görevleri bilir ve yerine getirir.						0,53		0,41											
Öğrencileri olumsuz etkileyebilecek davranış ve konuşmalardan kaçınır.						0,51													
Sınıf içinde çatışmaların oluşmasını engellemek için önlemler alır.						0,42													
Sınıf içinde öğrencilerin birbirine saygı göstermesini sağlar.						0,42													
Veli ve öğrenci arasındaki çatışmalarda objektif tutum sergiler.							0,62												
Öğrencinin sınıf içinde kendini ifade etmesini sağlayacak ortamlar oluşturur.							0,6												
Öğrencilerin değerlerine her zaman saygı duyar.						0,49	0,55												
Dersane kurallarının sınıf içinde uygulanmasını sağlar.	0,46						0,49												
Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği eğitim hedeflerini ve planı uygular.							0,47												



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı :** Didem Arslanbaş

**Doğum Yeri ve Yılı :** İstanbul/1981

**Yabancı Dili :** İngilizce

**Orta Öğretim :** Alanya Ayşe Melahat Erkin Anadolu Lisesi 1999

**Lisans :** Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik ve Psikoloji Danışmanlık 2004

**Yüksek Lisans :** Bahçeşehir Üniversitesi 2011

**Enstitü Adı :** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Program Adı :** İnsan Kaynakları Yönetimi

**Çalışma Hayatı :**

Uğur Dershaneleri İnsan Kaynakları ve Uğur Kariyer Merkezi Müdürü 2010-

Uğur Kariyer Merkezi Kariyer Danışmanı 2005-2010

Uğur Dershaneleri Şube Geliştirme Müdürlüğü 2004-2005