

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
İNCELENMESİ

HANDE CENT
0375008

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ERKAN TABANCALI

İSTANBUL
Temmuz 2007

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
İNCELENMESİ

HANDE CENT
0375008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 31.07.2007

Tezin Savunulduğu Tarih: 01.09.2007

Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkan TABANCALI
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ
Yrd. Doç. Dr. Muharrem KÖKLÜ

İSTANBUL
TEMMUZ 2007

ÖZ

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

Hande CENT
Temmuz, 2007

Bu araştırmanın genel amacı özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesidir. Bu amaçla özel okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin algılarına başvurulmuştur.

Araştırmanın evrenini Özel Okullar Derneği' ne üye, İstanbul' daki okullar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme için İstanbul' daki 32 ilçeden toplamda 52 okul yansız seçim yoluyla belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenler için örnekleme yapılmamış, bu okullarda görev yapan tüm yöneticiler ve öğretmenler dahil edilmiştir. Araştırmaya 64 yönetici ve 441 öğretmen olmak üzere toplam 505 kişi katılmıştır.

Veri toplama aracı olarak Tabancalı' nın (2004) geliştirdiği insan kaynakları yönetimi anketi kullanılmıştır. Anket öncelikle eğitim yönetimine uyarlanarak yeniden düzenlenmiş ve geçerlilik, güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra 96 madde haline getirilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerden ankette yer alan 96 maddenin okullarında ne derece uygulandığına ilişkin görüş belirtmeleri istenmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS-11.5 paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ise standart sapma, frekans, yüzde ve aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Görev, kıdem, okulun hizmet yılı, görevli öğretmen sayısı, okul türü ve insan kaynakları departmanı değişkenlerine göre farklılıkları tespit etmek amacıyla t-testi, varyans analizi ve LSD testi yapılmıştır.

Araştırma sonucuna göre özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin olumlu görüş bildirdikleri ancak yöneticilerin öğretmenlerden daha olumlu görüşe sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Özel okullar, insan kaynakları yönetimi

ABSTRACT

ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN PRIVATE SCHOOLS Hande CENT July, 2007

The aim of this study is to determine to what extent human resource management practices are implemented in private schools as perceived by school principals and teachers.

The sample of this study consists of private schools that are the members of Private Schools Association in İstanbul . The sample size of the study is consisted of 52 schools that are randomly selected from 32 districts in İstanbul. All the pincipals and teachers in these schools are aimed to be involved in the study. As a total of 505 people, including 441 teachers, 64 principals participated in the study.

Data for the study is collected through the questionnaire - 'Human Resource Management'- which is developed by Tabancalı in 2004. The questionnaire is composed of 96 items that belong to human resource management practices. The participants of the study are asked to rate to what extent human resource management practices are implemented in schools.

To analyze data, Statistical Package for Social Sciences (SPSS, 11.5) is used. Standard deviation, frequency, percentage and mean scores are calculated to analyze data. To determine the differences according to job, seniority, function years of school, number of teachers, school variety and human resource administration variables, t-test, one-way ANOVA and LSD tests are used.

The result of the study indicates that both principals and teachers have positive aspect about the practices of human resource management but principals have more positive sight.

Keywords: Private schools, human resource management

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve gelişerek etkililiğini artırmaları açısından oldukça önemli ve gündem güne daha da önem kazanan bir konudur. Ancak; örgütlerin karşılaştıkları ekonomik krizler sırasında bünyelerinden çıkarmayı göze aldıkları ilk birimin insan kaynakları birimi olması, insan kaynakları yönetimine hak ettiği değerin verilmediğinin bir göstergesidir. Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin özel okullarda ne derece uygulandığını ortaya koyarak, aksayan yönleri de ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Beş bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde problem durumu, ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi ve işlevleriyle ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler üçüncü, bulgular ve yorumlar dördüncü bölümde yer almaktadır. Bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuç ve öneriler ise beşinci bölümü oluşturmaktadır.

Bu araştırma için değerli görüş ve önerilerini esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Erkan TABANCALI' ya, teşekkür ederim. Öğrenim hayatımın her safhasında üzerimde emeği olan aileme ve öğretmenlerime, desteklerini benden esirgemeyen arkadaşlarıma, Emel Çelik' e ve Zehra Karabıyık'a teşekkür ederim. Son olarak, anketi yanıtlayan yönetici ve öğretmenlere teşekkür ederim.

İstanbul; Temmuz, 2007

Hande CENT

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sayıtlılar.....	3
1.5. Sınırlılıklar.....	3
1.6. Tanımlar.....	4
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL BİLGİLER	5
2.1. Yönetim.....	5
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	7
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci.....	9
2.4. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	12
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Okul Yönetimindeki Yeri, Önemi.....	14
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	18
2.6.1. İnsangücü Planlaması.....	18
2.6.2. İşgören Seçme ve Yerleştirme.....	20
2.6.3. Eğitim ve Geliştirme.....	22
2.6.4. Kariyer Planlaması.....	23
2.6.5. Performans Değerlendirme.....	25
2.6.6. Ödeme.....	26
2.6.7. Koruma.....	28
2.6.8. Disiplin.....	29
2.6.9. Ayırma.....	31
3. YÖNTEM	34
3.1. Araştırmanın Modeli.....	34
3.2. Evren ve Örneklem.....	34
3.3. Verilerin Toplanması.....	34
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	36
4. BULGULAR VE YORUM	37
4.1. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Ve Kıdem Değişkenlerine Göre Dağılımları.....	37
4.2. Araştırmaya Katılan Okulların Hizmet Yılı, Öğretmen Sayısı, Türü Ve İnsan Kaynakları Birimi Değişkenlerine Göre Dağılımları.....	38

4.3. Genel Olarak Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesine Yönelik Bulgular Ve Yorumlar.....	40
4.4. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gerçekleşme Durumuyla İlgili Olarak Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar.....	52
4.5. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Görev Kıdemi Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar.....	53
4.6. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Okulların Hizmet Yılı Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar.....	60
4.7. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Okullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar.....	64
4.8. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Okulların Türü Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar.....	68
4.9. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Okullarda İnsan Kaynakları Birimi Bulunması Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar.....	72
5. SONUÇ.....	75
5.1. Sonuçlar.....	75
5.2. Öneriler.....	76
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	76
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	76
KAYNAKÇA.....	78
EKLER.....	80
Ek 1. Özel Okullar Listesi.....	80
Ek 2. Valilik Onayı.....	81
Ek 3. Anket Formu.....	82
Ek 4. Kullanılan Ölçeğe Göre Madde Analizi.....	88
Ek 5. Ölçeğin Alt Çeyrek-Üst Çeyrek Karşılaştırması İle İlgili İlişkisiz Grup T-Testi.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	94

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Farklı Boyutlarda Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	12
Tablo 2: Kullanılan Ölçeğe Göre İçtutarlılık Katsayısı.....	35
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine Göre Dağılımları.....	37
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları.....	37
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Okulların Hizmet Yılına Göre Dağılımları.....	38
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Okullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı	39
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Okulların Türü.....	39
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Okullarda İnsan Kaynakları Birimi Olup Olmama Durumu.....	39
Tablo 9: Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gerçekleşme Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	40
Tablo 10: Yönetici ve Öğretmenlerin İnsangücü Planlaması İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	40
Tablo 11: Yönetici ve Öğretmenlerin İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	42
Tablo 12: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim ve Geliştirme İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	43
Tablo 13: Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Planlaması İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	45
Tablo 14: Yönetici ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	46
Tablo 15: Yönetici ve Öğretmenlerin Ödeme İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	47

Tablo 16:	Yönetici ve Öğretmenlerin Koruma İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	49
Tablo 17:	Yönetici ve Öğretmenlerin Disiplin İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	50
Tablo 18:	Yönetici ve Öğretmenlerin Ayırma İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	51
Tablo 19:	Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gerçekleşme Durumuna İlişkin Algılarına Yönelik T-Testi Sonuçları.....	52
Tablo 20:	Görev Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	53
Tablo 21:	Görev Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları.....	55
Tablo 22:	Görev Kıdemi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	56
Tablo 23:	Görev Kıdemi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları.....	58
Tablo 24:	Okulun Hizmet Verme Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 25:	Okulun Hizmet Verme Yılı Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 26:	Okulun Hizmet Verme Yılı Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları.....	66
Tablo 27:	Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 28:	Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları.....	69
Tablo 29:	Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	70

Tablo 30:	Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayırma İşlevi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları.....	71
Tablo 31:	Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 32:	Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Disiplin Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları.....	74
Tablo 33:	Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 34:	Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları.....	76
Tablo 35:	İnsan Kaynakları Departmanı Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait T-Testi Sonuçları.....	77
Tablo 36:	İnsan Kaynakları Departmanı Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait T-Testi Sonuçları.....	78

1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, araştırmanın amacı ve alt amaçları belirtilmiştir. Araştırmanın önemine, sayıtlılarına ve araştırmayla ilgili sınırlılıklara yer verilmiş, ilgili tanımlamalar yapılmıştır.

1.1. Problem

Günümüzde bir örgütten bahsedildiğinde artık o örgütle birlikte insan kaynakları yönetimi kavramı da akla gelmektedir. Ülkemizde eğitim örgütlerinde de insan kaynakları yönetimi ihtiyacı doğmuştur. Özel okul işletmeciliğinin yaygınlaşmasından itibaren tıpkı diğer örgütler gibi, okulların da rekabet etmeleri gündeme gelmiştir. Özel okullar piyasasında rekabet edebilmek için eğitim örgütlerinin bazı koşulları yerine getirmesi günümüzde zorunlu hale gelmiştir. Bu koşullardan en önemlisi insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin sağlanmasıdır. Çünkü bu olgu eğitim örgütlerinde çalışanların motivasyonunu ve performansını yükseltmekte ve örgüt amaçları ile işgören amaçlarını birleştirmektedir.

Eğitim örgütlerinde insan kaynağı kavramı ile belirtilmek istenen; tüm çalışanlar yani; üst, orta, alt kademe yöneticiler, tam zamanlı ya da kısmi süreli çalışan öğretmenler, teknik personel, danışman olarak çalışan personel, memurlar ve büro görevlileri ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm işgörenlerdir. Bu işgören grubunun seçilmesi ve göreve yerleştirilmesi, çalışma koşulları, eğitimleri, gelişimleri ve performans değerlendirmesi takibi, işten ayrılmaları ya da kurumca uzaklaştırılmaları gibi konular insan kaynakları yönetimi alanına girmektedir (Barutçugil, 2004, 10-13).

Ancak, insan kaynakları yönetimi anlayışı önem kazanır gibi görünse de, örgütlerin karşı karşıya kaldığı ilk krizde insan kaynakları departmanlarından vazgeçmeleri, konunun uygulamada daha az önem taşıdığını düşündürmektedir. Ürününün insan olduğu eğitim örgütlerinde, işgörenlerin kişisel amaçları ile örgüt amaçlarının örtüşmesi başarıyı arttıracak en önemli faktördür. Bunun da gerçekleşmesi insan

kaynakları yönetiminin etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle, okullardaki uygulamanın incelenmesi eksiklerin giderilmesi ve konunun geliştirilmesi açısından önemlidir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; yönetici ve öğretmen algılarına göre İstanbul ilinde Özel Okullar Derneği' ne üye okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşme durumunun belirlenmesidir. Bu genel amaç dahilinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1) Genel olarak özel okullarda insan kaynakları yönetimi işlevleri ne derece uygulanmaktadır?
- 2) Yönetici ve öğretmenlerin özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşme durumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 3) Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, görev kıdemi açısından yöneticilerin algıları arasında ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 4) Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okulların hizmet yılı açısından yöneticilerin algıları arasında ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 5) Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okullarda görev yapan öğretmen sayısı açısından, yöneticilerin algıları arasında ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 6) Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okulların türü açısından, yöneticilerin algıları arasında ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 7) Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okullarda insan kaynakları birimi bulunması açısından, yöneticilerin algıları arasında ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın, özel okullarda uygulanan insan kaynakları yönetimi hakkında bilimsel bilgi olarak katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu bilimsel bilgi, kurumsal politikaların belirlenmesi ve eğitim yöneticilerinin yönetim anlayışlarını oluştururken işgörenlerin beklentilerini daha iyi anlamaları konularında bilimsel dayanak olarak kullanılabilir.

Araştırma sonunda elde edilen bulguların Özel Okullar Derneği' nin özel okulları geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bunun sonucunda, araştırmanın özel okullar kurucularının ve yöneticilerinin, öğretmenlerin beklentilerini anlamalarına, ve bu beklentiyi karşılarken okulun da hedefine en iyi şekilde ulaşmalarını sağlayacak politikaları belirlemelerine sebep olacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlılar

1. Anket ve ölçeklere deneklerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
2. Kullanılan veri toplama araçları yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları işlevlerinin okullarında gerçekleşme durumuna ilişkin katılma derecelerini belirlemek için yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2006-2007 eğitim öğretim yılı ile,
2. İstanbul ilinde Özel Okullar Derneği' ne bağlı, okul öncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim veren okullarla,
3. Yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır. Memurlar ve diğer işgörenler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramlara ait tanımlar aşağıda verilmiştir.

Özel Okullar: Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı olup, ücret karşılığında eğitim hizmeti veren eğitim örgütleridir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütün hedeflerine ulaşmak için insangücünü en verimli şekilde kullanırken, insangücü kaynağının da beklentilerini karşılayarak, geliştiren yönetim anlayışıdır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL BİLGİLER

Bu bölümde, yönetim, insan kaynakları yönetimi, tarihsel süreci, okul yönetimi ve İKY' nin okul yönetimindeki yeri ile İKY işlevlerinden insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma, ve ayırma ele alınmaktadır.

2.1. Yönetim

Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, bireyler tek başlarına, her zaman ve her yerde belirli amaçlarına ulaşmakta zorluk çektiklerinde çoğu kez birlikte çalışmaya yönelirler. İnsan yaşamı sınırlıdır ve bu sınırlı süre içinde en iyisini elde etme isteği bireyi istese de istemese de birlikte çalışmaya itebilmektedir. Çünkü bireyin fiziksel ve düşünsel gücü, bir grubu oluşturan bireylerin bağımsız çalışma isteklerini aşarak bir araya gelmelerine ve bir örgüt kurarak daha etkin ve verimli bir üretime yönelmelerine neden olabilmektedir.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi yönetim;

- Amaçların saptanması ve bunların gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Örgütün yaşamasını ve geleceğini ilgilendiren kararları almak ve bunların sorumluluğunu taşımak,
- İnsan gruplarını harekete geçirmek ve bunların yapıcı çabalarını geliştirmek, olarak tanımlanabilir.

Bir başka açıdan bakıldığında yönetim 'başkalarına iş yaptırma gücü ya da sanattır' denilebilir (Sabuncuoğlu, Tokul, 1997, 4). Bu tanımda da 'insanları etkileyerek harekete geçirmek' vurgulanmıştır.

Üzerinde görüş birliğine varılan bir başka tanıma göre (Demirkan, 2000, 5-9), yönetim, 'başkaları vasıtasıyla iş görmek' şeklinde ifade edilir. Ancak yönetim süreci içerisinde 'başkaları'nın kim ya da kimler olduğu pek önemsenmez. Bir üretim

faktörü olarak insana ilişkin bilinmesi gereken ya da bilinmesinde yeterli görülen şeyler, genellikle onun işi veya yetkinliklerine ilişkin konularla sınırlı tutulur. Bu bilinçli de olmayabilir. Bu bakış açısı, diğer üretim faktörlerine gösterilen ‘ilgi’ veya ‘tanıma derecesini’ insana gösterilen ilgi derecesi ile aynı, hatta bazen daha aşağı seviyede tutar. Oysa insan kaynakları penceresinden bakıldığında bu, insan yönetimi için geçerli değildir. Yani bir üretim faktörü de olsa üretimde insana dair bilinmesi gerekenler bu kadar sınırlı ve sığ değildir.

Her şeyden önemlisi, insan davranışlarının kökenlerini ya da başka bir ifadeyle ‘insanın belli şeyler yapmasına neden olan etmen/etmenleri bilmeden, anlamadan onun hareketlerine bir anlam vermek ve dolayısıyla ona iş gördürmek, kısaca onu yönetmek zor olacaktır. Yönetim işlemi gerçekleşse bile başarılı veya etkin olma şansının düzeyi düşük kalacak, hatta yönetici çoğu zaman bunun farkında bile olmayacaktır. O halde insanı herhangi bir üretim faktörü gibi görmekten çok daha fazla tanımanın gereği vardır.

İnsanların her biri farklı özellikler taşır. Her insan bir kısmını doğuştan, bir kısmını da sonradan elde ettiği farklı bir ‘bilgi seti’ne sahiptir. Yani, insanı yönetmek güçtür.

İnsanlar, birbirinin aynı veya benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak da farklılıklar gösterirler. İnsanların bu farklılıkları dikkate alındığında ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirildiğinde her insan kendi potansiyelini maksimize edecek ve etkin bir biçimde kullanabilecektir. Bu bakımdan, kendi etkinliklerini maksimize etmek ve toplum geneline faydalı olmak istiyorlarsa, örgütler, insanların farklılıklarını dikkate alarak insan kaynaklarını kullanmak zorundadırlar.

İnsan unsuru üretimin her kademesinde bulunur. Her departmanda, bölümde ya da ortak bir çalışmada insanlar bir araya gelirler. Günümüzde ikili sorumluluk ilkesiyle hareket edilerek hem insan kaynakları yönetimi departmanı hem de diğer departmanlar birlikte insan kaynağının yönetimi ve yönlendirilmesinden sorumlu olmaktadır.

Bütün bu özellikler, yönetim süreçlerini oldukça yakından ilgilendirir ki, örgütler bu sonuçların binlercesini her gün yaşamaktadırlar. Bu konuların farkına varılmadan insan kaynakları yönetiminin felsefesi ve bakış açısının kavranamayacağı gibi yönetimi de etkin olmayacaktır (Demirkan, 2000, 5-9).

Bu tanımlar doğrultusunda, yönetimin en önemli unsuru 'insan' ve insanı yapılması gereken işe zorlamadan, 'etkileyerek' sevk etmektir. Bu noktada; insan ilişkileri, iletişim becerileri, iş gören tatmini, motivasyonu, duygu ve düşünceleri önem kazanmaktadır. İş görenlerin seçiminden, hangi iş pozisyonunda ne yapacaklarına kadar, iş yaşamlarını etkileyecek her türlü bilgileri, birikimleri, performansları ve sosyal yaşamlarıyla ilgili konular ise personel yönetiminin uğraş alanından, iş görenlere karşı bakış açısını genişleten insan kaynakları yönetiminin uğraş alanına girmektedir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır. Hemen her değişme sürecinde olduğu gibi, başlangıçta geleneksel personel yönetimi anlayışının 'yeni bir anlatımı', 'modernleşmesi' olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Değişim sürecini biraz daha derinden hissedenler ise, İKY yaklaşımını, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu daraltılmış ve diğer hizmet alanları genişletilmiş, yeni bir biçimi olarak tanımlamışlardır (Açıklan, 1999, 34).

İnsan ilişkilerini ele alan, karmaşık ve kapsamlı bir alan olan insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerini bir bütün olarak ele alır ve inceler. İnsan ilişkilerini merkez alan insan kaynakları yönetiminin bu nedenle tanımı ve kapsamının çizimi de zordur .

İnsan kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür (Kaynak ve diğ., 2000, 16).

Bir örgütün insan kaynaklarının sağlanması ve koordinasyonuna yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir örgüte nitelikli personeli bulmak ve o personeli örgütte tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.

Yirmibirinci yüzyılda rekabetin, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacağı; bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen örgütlerin, rekabette üstün konuma geçecekleri varsayılmaktadır.

Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Farklı bakış açıları ve tanımlama kriterleri söz konusu olsa da genel itibariyle İKY (Bayraktaroğlu, 2002, 20-21):

- çalışanların kapasitelerinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini akılcı bir biçimde değerlendirmek ve insan kaynağına yatırımın yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak;
- insan kaynağı politikalarını bütünleştirmek, uygun örgütsel kültür yapıları oluşturmak,
- çalışanların enerji ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortam hazırlamak, yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmaktır.

Tüm bunlardan yola çıkarak İKY' nin karakteristik özellikleri vurgulandığında varılan nokta insan kaynakları anlayışının tepe yönetiminin güdümünde, örgüt ve personel bütünleşmesini sağlama amacıyla, kültüre ve değerlere önem veren, çalışanların tutumsal davranışlarına odaklanan, esnek roller ve ekip çalışmasının önem taşıdığı bir etkinlik olduğudur (Bayraktaroğlu, 2002, 20-21).

Örgüt içinde, insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması, insan kaynağının seçilmesi için iş ilanlarının verilmesi, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, iş değerlendirme, ücret yönetimi, disiplin, sosyal-kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri ve benzeri çalışmalar insan kaynakları yönetimin çalışma alanına girer (Fındıkçı, 2003, 24).

Günümüzde İKY nin önemi şu sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır (Kaynak, 2000, 16-19).

1. İş gücüyle ilgili maliyetler

İnsan kaynakları, diğer üretim faktörlerine kıyasla, giderek daha pahalı bir kaynak olmaktadır. Bu pahalı kaynağın etken kullanımı günümüzde her

zamankinden çok önem kazanmıştır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, devamsızlık oranının düşmesini, iş kazalarının neden olduğu kayıpların azalmasını, hatalı üretimin azalmasını, ürün niteliğinin yükselmesini, iş yeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesini, işgören işveren çatışmasının azalmasını da sağlayarak olumlu sonuçlar doğurur.

2. Verimlilik

İş gücü verimliliğini ifade eden bu kavram, iş gücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanır. Giderek artan iş gücü maliyetleri yüzünden iş gücü verimliliği önem kazanmıştır. Tatmin düzeyi, başarı güdüsü düşük bir iş gücünün verimli olamayacağı açıktır.

3. Değişimler

Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan yeni kuşak bir iş gücü gelmektedir. Kısaca, insan kaynaklarında da beklenti ve ihtiyaçlar değişmektedir.

4. İş gücündeki olumsuzluk belirtileri

İş gücü devri devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon yetersizliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. İşlerin sıcaklığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek günümüzde İKY çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle örgütün hedeflerine ulaştırılması sağlanmış olur. İnsan kaynakları yönetimi 1980' li yıllarda ortaya çıkmasına karşılık örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir.

İnsan kaynakları yönetimi, esas olarak 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki

bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele aldığından tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağa götürmek mümkündür.

Bilindiği gibi ilkel toplulukların en önemli özelliği bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarına yönelmeleridir. Yiyecek, barınma ve korunma ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çabalar, insanın çevresine yavaş yavaş egemen olmasına yol açmıştır. Zamanla toprağın işlenmeye başlanmasıyla göçebe hayat sona ermiş ve mal mübadelesi, madeni paraların ekonomik hayata girmesine yol açmıştır. Basit araç-gereçlerin kullanılmaya başlanması, küçük atölyeler, bu dönemin üretim araçları olarak devreye girmiştir. Yönetim anlayışında ise din, ırk ya da sınıf gibi sosyal kurumlar hakim olmaya başlamıştır.

1860'lı yıllarda yoğun hızla başlayan sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Ürünlerin deniz ve demir yolu ile daha uzak yerlere ulaşmaya başlamış, hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, geniş atölyeler, fabrikalar, sembolik para (kağıt para) hakimiyeti, hızlı okullaşma, zorunlu eğitim, sanayi toplumunun beraberinde ortaya çıkmıştır.

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. F.W. Taylor' ın (1880) öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışmaların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir.

Sanayi devrimi ile başlayan hızlı değişme ve gelişmenin ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu görülmektedir. İş merkezli ve üretimin arttırılmasına yönelik çok çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Hawthorne araştırmalarında üretimdeki verimlilik temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik, belirli düzeyde arttırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha büyük etkisi olduğu belirlenmiştir.

İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin veriler, bu konudaki araştırmaların çoğalmasına yol açmıştır. Böylece kurum içindeki insanların daha rahat, mutlu ve iyi hissetmelerine yönelik çevresel düzenlemeler (renk, ses, ışık gibi) yapılmaya başlanmıştır. İnsan psikolojisine yönelik araştırma verilerine paralel olarak iş ortamındaki insanların iş tatminleri, motivasyonları, kurum ortamına uyumları kısacası endüstri ilişkileri önemli bir araştırma konusu olarak belirginlik kazanmıştır. İş ortamında çalışanların bireysel farklılıklarına dayalı iş bölümü ve bu

konuda sađlanan bařarı, yavař yavař dikkatlerin iř ve somut üretiminden, insana gećmesini sađlamıřtır. Çünkü insan, üretim sürecine, yönlendiren ve gerćekleřtiren en önemli güćtür.

İř ortamındaki insana yönelik araştırma sonuçları 1960'lı yıllarda gerek üretimin artışında ve gerekse kalitenin geliştirilmesinde iř görenin ićinden gelen çalışma isteği, kurun amaçlarına bağlanma düzeyi ve iř tahminin rol oynadığı belirgin bićimde vurgulanmıştır.

1950'li yıllarda ABD' de (çok belirgin olmasa bile) hissedilen bu ihtiyaç ancak 1980' li yıllarda belirginlik kazanmış ve ilgi çekmiştir. Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Hızlı gelişme ve değişme, değişime uyum sorunlarını gündeme getirmiştir.

Bu ve benzeri gelişmeler sanayiye dayalı toplumsal hayat şartlarının aşılmasını sağlamıştır. Bu yeni toplumsal hayat bićimi ise iletişim toplumu, sanayi sonrası toplum, daha doğru bir ifade ile bilgi toplumu olarak adlandırılmıştır. Bilgiye dayalı ekonomik sistemler anında transfer olabilen enformasyona dayalı süper sembolik para (kredi kartları), bilgi organizasyonları, artan bilgi çalışanları, soğuk savaş dönemi, bilgi hakimiyetine dayalı mücadele, yüksek teknolojiye dayalı bilgisayar sistemleri, profesyonel bir meslek olarak ortaya çıkan ve bilgiye dayalı yönetim, yaşayarak öğrenme, kendini geliştirme, bilgi toplumunun temel özellikleri arasında sayılmaktadır.

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi de insana olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Dolayısıyla örgüt, iř konusu, ortam ne olursa olsun insan, her etkinliğin en önemli bileşeni olarak rol oynamaktadır. Bu durum örgütsel ortamda genelde insan ilişkileri başlığı altında toparlanabilecek birçok yeni yaklaşımların ve farklı bakış açılarının geliştirilmesine yol açmıştır. İnsan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güć olarak önem kazanmıştır. Böylece iř ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır (Fındıkçı, 2003, 6-12).

Yeni ekonomi ve bu doğrultuda gelişen trendler kurumların bakış açılarını ve vizyonlarını farklılaştırmaktadır. Geçmişte insan kaynaklarının önemli olmadığını düşünen kurumlar personel yönetiminin işleyişi ile işlerini götürmekteydiler ve bununla ilgili herhangi bir gelişme gösterme kaygısı içinde değildiler. Fakat rekabetin artması ile birlikte yeni ürünler ve hizmetler geliştirebilmek için insanın değerini, insan kaynaklarının önemini anlamışlar ve bu noktada insan kaynaklarını harekete geçiren insan kaynakları yönetimi departmanını hızla oluşturmuşlardır. Fakat karşılaşılan önemli problemlerden bir tanesi kurumsal değişim süreçlerini algılayamayan kurumların insan kaynakları yönetimi departmanlarını biraz da moda olarak kurmuş olmalarıdır. Fakat her şeye rağmen, birçok kurumun kurumsallaşma istekleri doğrultusunda personel yönetimi departmanlarını insan kaynakları departmanı haline getirdiğini görülmektedir (Ersen, 2003, 122).

2.4. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel yönetimi yaklaşımı genel olarak personeli işe alma, eğitme, iş ve ücret değerlendirme, personel kayıtlarının tutulması ve personel planlaması gibi dar kapsamlı bir yaklaşımdır. Personelle ilgili değişik konularda problemler ortaya çıktıkça çözüm aramakta, problemlerin çıkışması önceden planlı bir şekilde önlenmemektedir (Uğur, 2003, 29-30).

İnsan kaynakları yönetimi ise insana odaklanarak, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alır, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştirir ve bu yönüyle kilit bir işlev görevi görür (Fındıkcı, 2003, 12).

Aşağıdaki tablo, personel yönetimini ve insan kaynakları yönetimini çeşitli boyutlarda ele alarak aralarındaki farkı ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 1: Farklı Boyutlarda Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Boyut Kullanılan Terim	PY Personel Yönetimi Açısından	İKY İnsan Kaynağının Yönetimi Açısından
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar.	İşe ve üretime insan açısından bakar.
İş ve üretim	İş ve üretim araçlarından biri	Üretimin 'olmazsa olmaz' ögesi
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır. (İş ve özel)	Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir dilimidir.
Denetleme-değerlendirme	Dıştan kontrol iş standartları-performans ölçütleri. Hatayı bulmak, ayıklamak.	İç kontrol-grup rehberliği, hatayı önleme ve yönlendirme.

Tablo 1 – devam

Boyut Kullanılan Terim	PY Personel Yönetimi Açısından	İKY İnsan Kaynağının Yönetimi Açısından
Hizmet anlayışı ve hedefi	İnsan örgüt içindir.	Örgüt(ler) insan içindir.
İnsanın konumu	Varolan konumunda bir durumdur.	İşleyen bir süreçtir.
Güdüleme araçları	Tinsel (Maddi) ödül yoğunluklu	Tinsel (Manevi) ödüller yoğunluklu
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önlemeye yönelik
Geliştirme-yenileştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	Kesintisiz işbaşı ve iş dışında geliştirme
Yönetim biçemi	Tek yönlü ve yaptırımcı	Katılımcı ve işbirliği anlayışı
Vizyon-misyon	Örgüt ve birey farklı hedeflere odaklanır.	Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır.
Yetki-sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgilidir.	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir.
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, akıcı, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	Araççı (iş geçimini bir aracı olarak görmek)	İşin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır.
Verimlilik ölçütü	Performans	Performans, geri bildirim ile ulaşabileceği başarı
İnsan davranışı	Örgüt içi etkileşimlerin sonucudur	Zaman olarak tüm yaşantısının, mekansal olarak yaşanmış ve yaşanan tüm çevre ile etkileşimin sonucu
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği ne yapabildiği önemlidir.	Kapasitesi, ne yapabileceği önemlidir.
Seçme-yerleştirme	İşe göre (işin gereklerine uygun) adam.	Adama göre (bireyin yeterliklerine özelliklerine göre) iş.
Geliştirme-yenileştirme	Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
Yönetim biçemi (stili)	Klasik yönetim (Bilimsel Yönetim ve İnsan İlişkileri kuramları)	Çağdaş Yönetim (Sistem, TKY, Durumsallık, Kaos, Kuantum kuram ve yaklaşımları)
Örgüt yapısındaki yeri	Orta yönetim düzeyi	Üst düzey yönetime yakın yerde
İşlev ve işlemler	Rutin ve belge toplamaya yönelik	İnsanla ilgili her boyutta
Faydanın hedefi ve kapsamı	Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı	Bütün toplumun, ahlaki sorumluluklar, toplumsal fayda
İlgi alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler.
Değişim niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli değişim	Çevre sistemleri izleyerek hızlı değişim

Tablo 1 – devam

Boyut Kullanılan Terim	PY Personel Yönetimi Açısından	İKY İnsan Kaynağının Yönetimi Açısından
İş planlama niteliği	İş bölümü ve görev tanımı esastır.	Grup ve takım çalışması ve iç etkileşim esastır.
Örgüt havası (iklimi)	Genellikle ılık, ilişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik ve katılımcı
Sonuncul hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal gönenc
Görev, rol beklentileri	Dar, yönetsel metinlerce kesin biçimde belirlenmiş	İnsanların, gereksinmelerine karşılık, sorunlara çözüm bulabilmek
Karar süreci	Üst yönetimce alınan kararlar uygulanır	Karar alınması sürecinde üst yönetime veri sağlar, öneri sunar.
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmasına gönüllü.
Planlama	Planlar üst yönetimce oluşturulur.	Stratejik planlamada etkili rol almak.
Kapsam	Bireyin işe girdiği andan sistemden çıkıncaya kadar.	Çevre sistemlerden örgüt kapısına gelip sistemden çıktından sonrası da dahil.

Açıkalın, 1999, 43-45.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Okul Yönetimindeki Yeri, Önemi

Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli bir biçimde çalıştırılması gerekir. Formal yan, örgütün yapı öğelerini kapsar ve formal iletişim yoluyla işler. Sistemin örgüt boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen roller ve görevler bulunur. Bireyler görevliler olarak görülür, söz ve yazıları kanallı, davranışları sınırlı olur. Buna karşılık, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen informal yan, sistemin birey boyutunu yaratır ve bireyin kişilik ve gereksemelerini kapsar. Bu yana göre, bireylerin birer kişiliği olduğu kabul edilir, söz, yazı ve davranışlarındaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı grup davranışı, bireyin gereksemeleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Zaten yönetimde canlılığı sağlayan informal yanın özellikleridir. İşte bu özellikler, yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış ve bu ilişkilerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olan katkısını artırmıştır. İnsan ilişkileri ayrı bir uzmanlık alanıdır ve okul yönetimi alanına girmesi zamanı gelmiş bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2002, 135).

Eğitim yönetiminin amacı, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek

ve yenileştirmektir (Başaran, 2000, 11). Okul yönetimi ise bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002, 5).

Makro düzeyde; bakanlık eğitim sisteminin sınırlarını çizer, belirli hedefler koyar ve bu hedeflere giden yolları planlar. Mikro düzeyde, okullar bakanlığın hedeflerine ulaşmak için belirlenen yolları kendi şartları altında şekillendirir ve bölümler, sınıflar, öğrenciler gibi okulun alt kümelerine yönelik planlamayı yapar. Bireysel düzeyde ise; mikro düzey planları gerçekleştirecek roller ve performans standartları belirlenir, performans artışını olumsuz etkileyecek etmenler ortadan kaldırılır, işgören gelişimiyle ilgili bilgi verilir, işgörene destek olunur, rehberlik edilir ve bireysel beklentiler karşılanır. Böylelikle; makro düzeydeki hedeflere ulaşmak için bireysel düzeydeki çalışmalardan en fazla faydayı sağlayacak olan ve işgörenleri okula bağlayacak olan anlayış insan kaynakları yönetimi anlayışıdır (Castetter, Young, 2000, 4-7).

Hızla değişen bir dünyada okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadırlar. Günümüzde gelişmiş ülkelerin sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumuna dönüştüğünü görmekteyiz. Bilimsel bilgi çığ gibi bir artış göstermektedir. Bununla birlikte kitle iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler, iletişim yoğunluğunu artırmış ve uluslar arası iletişime hız kazandırmıştır. Bütün bu değişimler okulun yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir (Çelik, 1996, 113).

Bu değişimlere daha kolay uyum sağlayan okullar, gerek fiziki şartları gerekse maddi olanakları nedeniyle özel okullardır. Özel okullar yabancı dile verdikleri önemin yanında teknolojik gelişmeleri de çok yakından takip etmektedirler. Bu gelişmelerden etkili bir şekilde yararlanarak, modern araç ve gereçlerle donattıkları öğrenme ortamlarında öğrencilerine her türlü araştırma ve inceleme yapma imkanı sunarak eğitim kalitesini arttırmada öncülük etmeye çalışmaktadırlar. Özel okullar eğitimin her kademesinde bilgisayar teknolojisinden yararlanmaya çalışmaktadırlar. On-line sistemi ile okul-ev arasındaki mesafeyi kaldırarak öğrenciye evinde okul ortamını yaşama fırsatı veren özel okullara rastlamak mümkündür. Özel okullar laboratuvarlarını, uygulama dersliklerini ve sınıflarını en modern ekipmanlarla

donatarak öğrencilerine çeşitli alanlarda araştırma, inceleme yapma ve yaşayarak öğrenme fırsatı vermektedirler (Subaşı, Dinler, 2003, 75).

Özel okullardaki bu yenilikler, özel okul öğretmeninden de beklenen rolü değiştirmiştir. Eğitim işgöreni olan öğretmen bilgiyi aktarmanın yanı sıra, öğrencisinin davranışını geliştiren, öğrencilerine model olan, onların kişiliğinin gelişmesine dönük temel davranışları sergileyen kişidir. Aynı zamanda çalıştığı kurumun sembollerinden birisi, kurumsal imajın oluşturucusudur. Bu ve benzeri görevleri nedeniyle öğretmenin taşıması gereken özellikleri, sahip olması gereken yetenekleri sınırlamak da doğru olmayacaktır. Öğretmenin bilgi ve kişilik olarak derinliği, günü yakalama ve yorumlama açısından vizyonunun genişliği, kurumsal aidiyet bakımından özverili davranışı, bir dizi psikolojik ve teknik özelliklere sahip olması ile mümkündür. Öğretmenin bireysel başarısını arttırmak için onun sahip olduğu özellik ve yetenekler ile yaptığı iş arasındaki uyumu sağlamak, kurumsal ve yönetsel düzenlemeleri dinamik hale getirmek gerekir. Kısacası öğretmenin bireysel başarısını arttırmak için öğretmene dönük çalışmalar yetmez, kuruma ve yönetime dönük çalışmaları da unutmamak gerekir (Erdoğan, 2004, 186).

Okulun, dolayısıyla eğitim sisteminin temel insan kaynağı, eğitim işgörenleridir. İş gören, bir örgütün, örgüt olmasının temel nedenidir. İş gören olmadığında örgütün var olması da olanaksızdır. İş gören kaynağının yönetimi, işgörenlerin bedensel, ruhsal ve toplumsal gereksinmelerini sağlamak için gereken bir yönetim işlevidir. Bu işlev, yönetenlerce ne denli yerine getirilirse iş görenler de okulla o denli özdeşleşerek okula bağlanırlar. Böyle bir bağlanma, okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, yaşamını sürdürmesi için temel gerekliliktir (Başaran, 2000, 178).

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki en önemli rollerinden bir tanesi insanların bir arada nasıl daha iyi çalışabileceklerini analiz etmek ve bu noktada geliştirilecek sistemlerle çalışanların verimliliklerini arttırmak olmalıdır. Şu çok önemlidir ki işgörenler, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve hedeflerini gerçekleştiren ve yüksek ahlaki değerleri temsil eden bir örgütün üyesi olmaktan büyük bir aidiyet ve gurur duymaktadırlar. Bu kavram, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminden beklenen, iş hayatının kalitesini artırma gibi son derece önemli bir olguyu ortaya çıkarmaktadır (Ersen, 2003, 120).

Erdoğan' ın 1998 yılında İstanbul' da 110 özel okulu ele alarak yaptığı araştırma, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ortaya koymaktadır. Araştırmacı bu çalışma ile insan kaynakları faaliyetlerinin özel okullardaki işleyişini araştırmayı ve mevcut durumunu ortaya koymayı amaçlamıştır.

Erdoğan' ın araştırması sonucunda insan kaynakları yönetimi birimlerinin okul müdürü, genel müdür vb. yöneticiler olduğu ve bu konuda eğitim almadıkları ortaya konulmuştur. Birim yöneticileri öğretmen, psikolog, avukat vb. meslek mensuplarıdır. İzin kullanma sistemi, kutlanan günler, terfi sistemi, personel bülteni, personel seçmede yapılandırılmamış mülakat tekniğinin kullanılması, performans değerlendirme sonucunun ücrete yansımaması varolan insan kaynakları yönetimi birimlerinin yetersiz olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yine aynı araştırmaya göre, kurucusu vakıf olan okullarda kurucusu şahıs olan özel okullara göre daha nitelikli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları birimi bulundurma, performans değerlendirme, ücretlerin belirlenme şekli, ücret düzeyi, personele sunulan hizmetler açısından vakıf okulları ile şahıs okulları arasında vakıf okullarının yönünde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öztay da 2006 yılında eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmıştır. Araştırmacı, gelişmiş kurum kültürünün bulunduğu okullarda çalışan öğretmenlerin koşullarından daha memnun olduklarını, bunun motivasyonu sağladığını ve bütün bu çabaların arkasında insan kaynakları yönetiminin desteği olduğunu göstermeyi amaçlamıştır.

Araştırmaya göre, insan kaynakları ile oluşturulmuş kurum kültürünün, öğretmenlerin kendilerine ve kuruma olan güvenlerini artırdığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının olduğu okullarda çatışma çözümlerinde olumlu sonuçlar alındığı, ödül ve cezaların yapıcı etkisi olduğu, başarılarından dolayı ödüllendirileceğini bilen öğretmenlerin, yapacağı yanlıştan sonra cezalandırılacağını bilen öğretmene göre motivasyonunun daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öztay' ın yaptığı araştırmaya göre, kişiler arası ilişkilerin düzenlenmesinde ve çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlamada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olumlu etkisi olduğu, yönetim tarzını belirlerken ve kurumda karar verme süreçlerini uygularken insan kaynakları yönetiminin desteğinin alınmasının

öğretmenlerin performansını arttırdığı görülmüştür. Böylelikle, okullarda insan kaynakları yönetiminin önemi ortaya konmuştur.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte aynı zamanda yönetsel değişim süreçlerinin de etkisiyle insan kaynakları yönetimi son derece stratejik bir önem kazanmaya başlamış ve bununla birlikte, işlevleri ve fonksiyonlarında da gelişmeler olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişen işlevleri şunlardır (Ersen, 2003, 124) :

- * İnsangücü planlaması
- * İşgören seçme ve yerleştirme
- * Eğitim ve Geliştirme
- * Kariyer Planlaması
- * Performans Değerlendirme
- * Ödeme
- * Koruma
- * Disiplin
- * Ayırma

Bu işlevler aşağıdaki konu başlıkları altında daha detaylı yer almaktadır.

2.6.1. İnsangücü Planlaması

Planlama insan kaynakları yönetiminin temel noktasıdır ve şu şekilde tanımlanır: Bir iş ya da etkinliğin gerçekleştirilmesi ile ilgili bütün temel bilgilerin önceden düşünülmesi, öngörülmesi, tasarlanması, düzenlenmesi ve uygulamaya hazır hale getirilmesidir. Yani işin gerçekleştirilmeden önce kâğıt üzerinde ve zihinde uygulamasıdır (Sabuncuoğlu, 2000, 28).

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu örgüt için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağıının önceden düzenli ve

bilinçli olarak saptanmasıdır. Ancak işgücü planlamasının örgütün diğer planları ve amaçları ile bütünlük içinde olması gerekmektedir. Mesela üretim kapasitesinin artırılması planlanıyorsa, aynı oranda işgören sayısının da artırılması planlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, 28).

İşgücü planlaması doğru sayıda kişiyi doğru zamanda, doğru işlerde, doğru beceri, tecrübe ve yeteneklerle işe almaya yöneliktir. Bu da hangi becerilere ihtiyaç duyulduğunun bilinmesini sağlayan analizleri gerektirir. Çalışanların doğru becerilere sahip olduğundan ve doğru işlerde olduğundan emin olunması için planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır (Yüksel, 1997, 34).

Bingöl (2003, 111), insan kaynakları planlamasının nedenlerini şöyle sıralamıştır:

1. İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamaları,
2. Hâlihazırdaki işgörenlerin eğitim ve geliştirilmeleri,
3. Boş kadroların zamanında duyurulması,
4. Yeni işgörenlerin tedariki ve işe alınmaları,
5. İşgücü maliyetlerini tahmin etme,
6. Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak,
7. İşgörenin motivasyonunu artıracak önlemler almak, fiziki koşullarını düzeltmek
8. Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek,
9. Yasa, hukuk ve yargı kurallarına göre hareket etmek,
10. Yöneticiler bu konularda karar alırken, onlara yardımcı olmak.

Barutçugil (2004, 245-246), insan kaynakları planlaması sürecini, amaç belirleme, mevcut durumu değerlendirme, insan kaynaklarını elde etme, geliştirme ve yönetme planlarının hazırlanması, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi şeklinde dört aşamada ele almıştır.

Fındıkçı (2003, 130) ise, insan kaynaklarının planlama sürecini aşağıdaki aşamalarla özetlemiştir:

- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi

- İş gücünün birim bazında değerlendirilmesi
- İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi
- İş analizlerinin yapılması
- İnsan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesi

Her iki gruplandırmaya da bakıldığında insan kaynakları yönetiminin uygulamadaki ilk adımı olan planlamanın bir süreç olduğu görülmektedir. Başarıyı görmek ve hissetmekten çok süreci sürdürmek ve başarının süreç içinde kendini gerçekleştirmesini beklemek gerekir. Bireysel planlardan çok tüm planlama çalışmalarının örgütte ortaya çıkardığı genel görünüm önemlidir. Planlama çalışmaları bu genel görünümü iyileştirmelidir (Şencan, 2005, 34).

2.6.2. İşgören Seçme ve Yerleştirme

İşgören seçme; örgütlerde boşalan ya da boşalacak görevlere iç ya da dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. Objektif ilkelere dayalı bir iş gören seçim süreci örgüte karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle örgüte daha verimli bir çalışma olanağı verir.

İşgücü ihtiyacını, temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar kurumun iç kaynakları yani kendi çalışanları ve dış kaynaklardır. İç kaynaklardan karşılanan işgücü ihtiyacı kurum içinde bir hareketlilik sağlanması, terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması, kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması, dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması (kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi), yeni yeteneklerin keşfedilmesi, kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi adına son derece önemli ve etkili motivasyon unsurlarıdır (Fındıkçı, 2003, 171-174).

Fındıkçı (2003, 172-174), standart seçim sürecini şu şekilde ele almıştır:

1. İş Profilinin Çıkarılması

İhtiyaç duyulan iş göreni seçmeden önce işin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmeli, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır.

2. Ön Görüşme – Başvuru Formu

Ön görüşme, başvuran adaylarla örgütte yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla bilgi alışverişinin yapılmasıdır. İlk görüşmede eleme dışında kalanlara verilmek üzere iş isteme formu verilir. Amaç adayın özgeçmişini tanımaktır.

3. Psikoteknik İnceleme

Amacı bireyin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmedeki iş-k işi uyumunu kolaylaştırmaktır. Psikoteknik kuramsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, gerçek ve geçerli bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir.

4. İş Görüşmesi

İlk görüşmenin kısa, öz ve eleştirel niteliğine karşın, bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı, ve seçime yöneliktir. Amacı, adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermektir.

5. Referans Araştırması

Amaç tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almaktır. Başvuranın daha önce çalıştığı yerlerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır

6. İşe Alınma Kararı

Seçim kararının daha objektif alınması için bir kurul düzenlenebilir ya da elde edilen bilgilere göre bir karşılaştırma yapılabilir. İşgören seçiminde değerlendirme ölçütlerinin doğru seçilmesi kadar, ölçütlerin öncelikleri ve ölçütlere verilecek değerler de önem taşır.

7. Sağlık Kontrolü

İş gören adaylarının sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal bir zorunluluktur. İleride ortaya çıkacak sağlık sorunlarının maliyeti ve neden olacağı devamsızlıklar nedeniyle tercih edilir.

8. Teklif Verme

Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletilmelidir. Gecikme adayın başka örgütlerle olan görüşmelerine kaymasına neden

olabilir, bu da zaman ve maliyet kaybına neden olur. İŖe kabul edilmeyen adaya mutlaka olumsuz sonuç iletilmelidir.

9. İŖe YerleŖtirme

İŖe alınan iŖgören, ilgililer tarafından karŖılanır. Gerekirse belli süre denenir. KiŖiye iŖletmenin yapısı, kural ve yasaklar, avantaj ve sorumlulukları anlatılır. Yöneticiler ve alıŖma arkadaŖlarıyla tanıştırılır.

İŖe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi; iŖgören iŖe alınırken başarılı görölmesine karŖın iŖe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir iŖe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıŖtır. KuŖkusuz bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle iŖi baŖından sıkı tutmak, örgütün gerçek gereksinmelerine uygun ve iŖgörenin çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli iŖleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir (Sabuncuoğlu, 2005, 79).

Seçme ve yerleŖtirme süreci örgütteki her iŖgören için aynı önemi taŖımalıdır. Unutulmamalıdır ki, bu süreç yaŖan bir organizma olan örgütlerinde çift yönlüdür. İŖgörenler örgüt için, örgüt de kendilerini temsil edecek iŖgörenler için en doğru kararı vermeye alıŖırlar. Bu zor kararın verililiŖinde, adaylara tanınacak eŖit Ŗartlar, okul iklimi hakkında verilecek doğru ve tam bilgi, uygulama imkanı seçim ve yerleŖtirme sürecini kolaylaŖtıracaktır (Howe, 1995, 217).

2.6.3. Eğitim ve GeliŖtirme

İŖgören eğitimi alıŖanların ve onların oluŖturdukları grupların, örgütte Ŗu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir Ŗekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliŖtiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranıŖ ve tutum, alışkanlık ve alışkanlıklarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.

GeliŖtirme ise, var olan yeteneklerin iyileŖtirilmesidir. Bir iŖte alıŖan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen derecede bilgilere sahip olmayan kiŖilere yönelik bir eğitim faaliyetidir. Görüldüğü gibi geliŖtirme de eğitimin bir türü niteliğindedir (Kaynak ve diğ., 171).

İşgören seçerken hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani işe uygun işgören seçimini tam olarak sağlamak oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim yönteminin yetersizliğinden çok insanları doğru tanımanın, özelliklerini belirleyebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bu durum, işgörenleri örgüte uyum açısından sürekli eğitime zorlamaktadır. Ancak, etkili bir eğitim süreci, kişilerin etkin katılımını sağlayarak fırsat eşitliğine dayanmalı, sürekli, yararlı ve planlı olmalıdır (Marquardt, Engel, 1993, 176).

Eğitimin planlanmasından önce eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanması önemlidir. Bunun için, örgütteki işgörenlerin eğitim durumunun kağıda dökülmesi ve eğitim ihtiyaç formlarının üst düzey yöneticilerce doldurulması yararlı olacaktır. Daha sonra, eğitim uzmanları görüşme, anket veya performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduklarını belirlerler.

Eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra, eğitim konularının, eğitim organlarının, eğitim tekniğinin, eğitilecek kişilerin, eğitim süresinin, eğitim yerinin eğitim bütçesine göre belirlenmesi gerekmektedir. Eğitimler, işbaşında olabileceği gibi iş dışında, konferans, seminer, kurs, grup, örnek olay, rol oynama gibi şekillerde de verilebilir (Sabuncuoğlu, 2005, 134-159).

Örgütlerde eğitim ve geliştirme çalışmalarının varacağı temel nokta, tüm çalışmalarda işini daha iyi yapma gayretidir. Bu gayretin bireysel çalışmalar, uğraşlar yanında belirli bir arayışı da gerektirdiği açıktır. Örgütün sağlayacağı eğitim olanakları ile işgörenler kendilerini geliştirme imkanını bulmalıdırlar. Böylece eğitim ve geliştirmede hedef, işgörenlerin kendilerini geliştirme kaygısına sahip olmaları ve hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazanmalarındır (Fındıkçı, 2003, 281).

2.6.4. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, kişinin örgüt içindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Kişinin aldığı eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendini geliştirme düzeyi kariyerindeki bu ilerlemede etkin rol oynar (Fındıkçı, 2003, 343).

İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer planlamasının ayırıcı özelliği, çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive

olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı örgütlerde kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, kişiyi işe ve kuruma bağlar. Motive eder. Başka arayışlarını önler, kişi kurumla bütünleşir.

Kariyer planlaması için kişilerin işe başlangıçları sırasında dolduracakları bir form ile ne yapmak istedikleri, nereye doğru gelişmek istedikleri, ileride ne tür beceriler kazanmak istedikleri ve benzer amaçları belirlenir. Bu amaçlar ve kişinin işe yerleştirildiği bölümün iş alanı ve organizasyon şemasına uygun olarak kişiye bir kariyer planı – kariyer çizgisi belirlenir. Bu çalışma kişinin bireysel dosyasında yer alır. Belirlenen kariyer çizgisine uygun olarak da uygulamalar gerçekleştirilir. Belirlenen kariyer çizgisinin tam olarak tutturulması her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü kişilerin işlerinde ilerlemeleri bir çok faktöre bağlıdır. Ancak önemli olan çalışanın önünü görebilmesi, gelişme arzusunun canlı tutulmasıdır (Fındıkçı, 2003, 345).

Kariyer planlama süreci bireysel değerlendirme ile başlamalıdır. Kişinin kendisini bir bütün olarak gözden geçirmesi, eksik yönleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini değerlendirmesi gereklidir. Daha sonra, kariyer olanaklarının değerlendirilmesi, çalışanın kurum içinde veya kurum dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarının bilinmesi gereklidir. Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması yani kişinin sahip olduğu özellikler ile olası kariyer olanakları arasında bağ kurması, kariyer planlama sürecinin önemli bir bölümünü kapsar. Kariyer olanaklarını bilen bir işgören, bunlara ulaşmak için hedefleri belirler ve ilgili planların yapar. Belirlenen hedefler doğrultusunda ve planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıkların tamamlanmasıyla uygulama süreci başlamış olur (Sabuncuoğlu, 2005, 173-175).

Kariyer planlama sürecinde örgütün de üzerine düşen bazı görevler vardır. Kurumun sahip olduğu insan kaynağını genel olarak gözden geçirmesi aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da başlangıcını oluşturur. Bu çalışma sonunda kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olacaktır. Kişilerin yükselme, biçim ve şartlarının belirlenmesi de kariyer olanaklarının belirlenmesi adına gereklidir. Kişilerin nasıl ve nerelere gidebilecekleri konusunda izlenmeleri ve özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması önemlidir. İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi de, kariyer olanakları konusunda kişilere

danışmanlık yapmaktır. Örneğin, işgören kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini bilmelidir. Örgütte belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerlendirme için yapılan ölçümler, ayrıca zaman zaman personelin moralini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır (Kaynak ve diğ., 239-243).

Kariyer planlaması sürecinde insan kaynakları yönetiminin hassasiyet göstermesi gereken bir konu da kişilere eşit imkanlar sağlamaktır. Kariyer planlaması sürecinin etkilenmesi gereken başlıca taraflılık ölçüsü, kişinin yetenekleri, iş başarısı, performans düzeyi olmalıdır (Kaynak ve diğ., 249).

2.6.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlemesi bireyin görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen bireyin kuruluşun başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2000, 160).

Diğer bir tanımla; performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksiklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2003, 297).

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşmış ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne orandan gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2003, 298).

Örgütlerin amaçlarına uygun bir performans değerlendirme sistemi kurmaları çabuk ve kolayca yapılabilecek bir iş değildir. Özellikle sistemin örgüte sunacağı veriler gözönüne alınır, yapılandırılacak platformun ne derece önem taşıdığı daha iyi kavranabilmektedir. Bu sebeple yapılacak çalışmaların büyük bir hassasiyetle sürdürülmesi ve sürekli test edilerek hatalarının giderilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme çalışmalarını iş değerlemesinden ayıran en önemli özelliklerden birisi, performans değerlendirme çalışmalarının periyodik olarak yapılma zorunluluğudur. İş değerlemesinde çalışmalar ancak spesifik bir iş alanının ortaya çıkması durumunda veya makro değişimler sonucu yapıldığından uzun aralıklar ile yapılmaktadır. Oysa performans değerlendirme çalışmaları daha sık yapılmaktadır. Öngörülen frekans yılda bir ya da iki olarak belirtilmektedir.

İş değerlendirme çalışmalarında olduğu gibi performans değerlendirme çalışmaları da uzman bir ekibin çabasını gerektirmektedir. Objektif bir değerlendirme çalışması için değerlendiricilerin belirli standartlara sahip olması gerekmekte, bunun için de öncelikle bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Bu amaçla performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hataların minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme çalışmaları genelde işgören üzerinde bir gerilim yaratmaktadır. Bu gerilimin gereksiz verim ve motivasyon kayıplarına neden olmasını engellemek için sistemin açık olması ve çalışmalar ile ilgili olarak işgörenin aydınlatılması gerekmektedir.

Değerlendirme yapmadan önce 3 kriterin belirlenmesi gerekmektedir: Bunlar; neyin değerlendirileceğinin belirlenmesi, hangi düzeyde beklendiği ve bilginin nasıl elde edileceğiyle ilgilidir (Ferris, Buckley, 1996, 203)

Yapılan değerlendirmeler sonunda her seviyeye uygun geri bildirimler verilmesi, yanlışların düzeltilmesi eksiklerin tamamlanması açısından önemlidir. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerle olmaması, kişiye değil, performansa ve yapılan işe yönelik olması gerekmektedir.

2.6.6. Ödeme

İşgören açısından kendisine ödenen ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimleri karşılamaya çalışır. Emeğinin karşılığını

aldığına inanmayan kişi ise muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için, ücret yönetimi ile; kurumun ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Öyle ki, çalışanlar ne aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik ve özellikle de bu konuda işlev gören fısıltı gazetesi, kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir (Fındıkcı, 2003, 352).

Nitelikli işgörenleri kuruma çekmek ve çalışan işgörenleri kurumda tutmak için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret seviyesi belirlerken, ücretler, istenir işgören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir. Verilen ücretler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan örgütlerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Sosyal içerikli yardımlar da, alınan kök ücrete ek olarak ödenen dolaylı ücretlerdir. Bu ücretlerin, örgüte belirli bir yük getirmesine karşın işgörenlerin işine ve örgütüne daha çok bağlanmasına ve daha verimli çalışmasına yol açacağı bir gerçektir.

Hem örgütü, hem de örgüt çalışanlarını memnun edecek bir ücret sistemi kurarken dikkat edilmesi gereken ilkeler vardır. Bunların başında gelen eşitlik ilkesi ile geleneksel olarak benimsenen “ eşit işe eşit ücret ” verilmesi ilkesinden söz edilebilir. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

Önemle üzerinde durulması gereken bir diğer konu da yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesidir. Normal koşullarda bir işgören bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır.

Örgütler izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygularlar. Yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri göz önüne alınmaksızın sadece örgütte işgörenin geçirdiği süre dikkate alınarak kök ücretin saptanması işlemi ile kıdeme dayalı ücret sistemi oluşturulabilir. Ya da kişinin başarısı ve performans değerlendirme sonuçları ön planda tutularak performansa dayalı ücret sistemi kurulabilir. Bir başka ücretleme sistemi de beceriye dayanan ücretleme sistemidir. Bu sistem çalışanların edindiği her yeni beceri ve öğrendikleri her yeni iş için ücret ödenmesini öngörmektedir. Böylece, çalışanlar edindikleri yeni beceri veya üstlenecek duruma geldikleri her yeni görev için parasal getiri elde etmektedirler. Yani, beceriye dayanan ücret sistemi işi değil, çalışanın işveren açısından sahip olduğu değeri dikkate almaktadır (Kaynak ve diğ., 302-306).

2.6.7. Koruma

İşgören yaşantısının en az üçte birinin işyerinde geçtiği varsayılmaktadır. İşgören, çalıştığı yerin hijyenik, temiz, bakımlı hatta iç açıcı olmasını doğal olarak bekler. Eğer işgören, örgütün verimlilik, ekonomiklik ve karlılık gibi hedeflerine ulaşmasında mekanik bir araç olarak algılanmıyorsa, o zaman işgörene daha çok değer vermenin göstergesi olan koruma konusunda ciddi önlemlerin alınmış olması gerekmektedir.

Koruma işlevi iş güvenliği ve işgören sağlığı konusundaki çalışmaları kapsamaktadır. Örgütte çalışanların fiziksel olarak çok iyi düzenlenmiş bir yere sahip olması koruma işlevinin temel hedefidir. Son yıllarda insan kaynakları departmanı bu alanda büyüyen bir sorumluluk almıştır. Günümüzde sağlık ve güvenlik yönetimi bir çok disiplinden oluşan uzmanların görüşlerini gerekli kılan karmaşık bir faaliyettir. Örneğin; endüstriyel hijyen, meslek hekimliği, psikoloji ve güvenlik mühendisliği gibi. Bunun da ötesinde sağlık ve güvenlik yönetimi günümüzde fiziksel şartların ötesinde bir anlam ifade etmektedir. İşgörenlerin zihinsel ve duygusal olarak iyileştirilmesini kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, 310).

Koruma konusunda ele alınan ilk kavramlardan biri iş güvenliğidir. İş güvenliği, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işgörene getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik kuralların bütünüdür. Örgütün büyüklüğüne ve şube sayısına göre bir güvenlik ekibinin

kurulması, güvenlik ekibinin konularında yetiştirilmesi, sivil savunma il müdürlüğü ile gerekli ilişkilerin kurulması, kurumda yangın, deprem vb. durumlar için gerekli önlemlerin, uyarı ve ikazların yapılması, iş güvenliği önlemlerinin alınması ve iş güvenliği ile ilgili konunun gerektirdiği yasakların ve gereklerin yerine getirilmesi ve bu önlemlerin örgütteki her işgören tarafından bilinmesi, gerektiği takdirde uygulanması gerekmektedir (Fındıkçı, 2003, 111).

İş sağlığı açısından bakıldığında, kaza olasılıklarını azaltmak amacıyla koruyucu malzeme sağlama, yeni işe girenleri eğitime, ilk yardım önlemi alma, işgören sağlığı ve iş güvenliği kurulu oluşturma, iş kazaları kayıtları tutma ve araştırma yapma, uyarı yazı ve afişleri asma, işe uygun insan görevlendirme, ergonomik çalışma ortamı yaratma ve ihmal varsa disiplin cezası uygulama gibi önlemlerden söz edilebilir. Bunlarla birlikte; işyeri hekimliğinin uygulanması da günümüzde önem kazanmıştır.

Günümüzde örgütlerin çoğunda hastalıkları önleme ve işgöreni iyileştirmeye yönelik ek programlar uygulanmaya başlanmıştır. Bu programlar tıbbi testler, sigarayı bırakma çalışmaları, diyet uygulamalarını geliştirme, hipertansiyonu kontrol etme, fitness, stres yönetimi, kaza risklerini azaltma gibi programlardır. Koruma konusundaki çalışmalar için, örgütteki üst seviyeden destek alınmalı ve program bütünselleştirilmeli, işgörenlerin koruma programını anlaması, programın güvenilir olması, işgören isteklerini karşılaması ve uzman kişilerce uygulanması, etkinliğinin ölçülmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, 319).

2.6.8. Disiplin

Disiplin, işgörenlerin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1993, 327).

Disiplinin birincil amacı, çalışanı şirketin performans standartlarına uymak için motive etmektir. Bir işgören bazı iş yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olduğunda yani performans düşüklükleri sergilediğinde; ki bu performans düşüklüğü yönetici ile işgören arasındaki iletişim yetersizliğinden, yetenek eksikliklerinden, motivasyon eksikliklerinden, kişisel problemlerden, kurallara uymamadan veya performans analizlerinin yapılmamış olmasından kaynaklanabilir; disiplin cezası alır.

Disiplinin ikinci temel amacı, işgören ve ilk üstü arasındaki saygının yaratılması ve devam ettirilmesidir. Uygun biçimde yürütülmeyen disiplin işlemleri; düşük moral, küskünlükler vb. yaratabilir. Bu yüzden disiplin süreci yanlış anlaşılmalara meydan vermeyecek şekilde açık ve net ortaya konmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005, 333-335).

Disiplin, beraberinde ceza sözcüğünü de akıllara getirmektedir. Ceza tehditlerinden oluşan cezalandırıcı disiplinin yerini zamanla, pozitif disiplin ve önleyici disiplin almıştır. Pozitif disiplin; diğer adıyla yapıcı disiplin; istenmeyen davranışları cezalandırmadan düzeltmeyi amaçlayan bir danışmanlık yaklaşımına dayanır. Kurallar ihlal edildiğinde bunun nedenleri karşılıklı olarak araştırılır ve tekrarlanmaması konusunda gerekli önlemler alınır. Önleyici disiplinde ise insanlar, onları disipline götürecek davranışlarını önlemeye yönelik olarak yönetilirler. Yöneticiler, etkin seçim ve yerleştirme faaliyetleriyle, uygun iş-işgören bulurlar, iş oryantasyonu ve eğitim sürecini oluştururlar, performanslar hakkında yapıcı geribildirim yaparlar ve işgörelere sorunlarını aktarabilme imkanı sağlarlar. Bu disiplin türleri yanında, ilk kez kuralların dışına çıkan işgörelere bir şans daha veren ve bu sebeple hafif cezaları olan, ancak tekrarlandığı takdirde cezaların şiddetini artıran kademeli disiplin türü de uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, 336-337).

Disiplin beraberinde cezayı getirdiği gibi, ceza da beraberinde ödül sistemini akıllara getirmelidir. Her kurumun bir ödül-ceza sistemi vardır. Bu sistemde izlenmesi gereken temel ilke çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Diğer bir ifade ile, çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının, başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir.

Çalışanlara sunulan ödüllerin çeşidi ve özelliği de önemlidir. Hem ödüller hem de cezalar maddi olabilecekleri gibi manevi de olabilirler. Maddi ödüller arasında; para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler, ücret artışı, izin – tatil imkanı ve benzerleri sayılabilir. Manevi sosyal ödüller arasında ise sözlü taltifler, takdir, yetki çoğaltması, terfi gibi ödüller öncelikle sayılabilir. Yine maddi cezalar arasında, ücret kesilmesi, ek kazançların azaltılması ya da kesilmesi, işten ayırma, manevi cezalar arasında ise sözlü ikaz, uyarı, yetki azaltılması ya da pasif göreve verilme öncelikle sayılabilir.

Çok önemli görülmesine karşılık maddi ödüllerin etki bakımından sosyal ödüllerden sonra geldiği kanıtlanmıştır. Çalışanların elinin sıkılması, yaş gününde hatırlanması,

çocuklarına ilgi duyulması, başarı ve üzüntülerinin paylaşılması...gibi davranışlar maddi ödüllere göre çok daha büyük ve olumlu etkiler oluşturur.

Unutulmaması gereken önemli bir nokta, örgütün disiplin anlayışının açık ve net olarak bilinmesi, ceza-ödül sisteminin işlevsel olarak yerine getirilmesidir. Disiplin kuralları açık ve anlaşılır, uygulanabilir, mantıksal, tutarlı ve gecikmesiz olmalıdır. İnsan kaynakları politikası, kurumdaki adalet anlayışının sağlam olduğunu uygulamaları ile göstermek, kanıtlamak durumundadır. Maddi ve manevi ödüller gibi manevi ödül ve cezalarda da hakkaniyet ilkesinin sağlanması gereklidir. Bununla birlikte, insan kaynakları yöneticileri kurumun ödül dağıtım mekanizmasının hakkaniyet ilkesine uygun olmasını sağlamak yanında, bu konuda yeterince hassas olmayan yöneticilerin uyarılması, bu konuda bilgilendirilmesi işini de görev edinmelidir (Fındıkçı, 2003, 387-392).

Ayrıca, ceza sisteminde uygulanacak yaptırımlar koşullar elverdiğince gizli olarak gerçekleşmeli, yıkıcı değil yapıcı olmalı, yaptırımın o an için geçerli olduğu unutulmamalı, ileriye dönük olarak o çalışana önyargı geliştirilmemelidir (Kaynak ve diğ., 440).

2.6.9. Ayırma

Kişilerin bir iş yerinde çalışmaya başlamaları kadar ayrılmaları da doğaldır. İster kişinin isteği, isterse örgütün isteği olsun bir çalışanın iş hayatının sonuna kadar belirli bir kurumda çalışma zorunluluğu yoktur. Tercihen aynı iş yerinde uzun süreler çalışmak, kişi ile kurumun bütünlüğü bakımından gerekli ve yararlı olsa da bu gereklilik her zaman karşılanamayabilir (Fındıkçı, 2003, 100).

Ayırma, çalışanın kendi isteği ya da kurumun kararı ile üretim sürecine katılımını sona erdirecek işlemleri kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminin başarması beklenen görevlerinden biri, ayırma ya da ayrılma koşullarının önceden, açık biçimde tanımlanmasıdır. Çalışanlar, ayırma işlevine ilişkin yasal düzenlemeleri, örgütün uygulama ilkelerini önceden kapsamlı biçimde bilmelidirler. Bilgilendirme ve danışmanlık işlevleri bu aşamada işe koşulmalıdır.

Ayrılma ya da ayırma, örgütün çalışanlara, çalışanların işe ilişkin karşılıklı kararlarını simgeler. Çağdaş örgütlerde insan gücü kaynağının yönetiminde ayırma işlevine ilişkin yedi (7) görev tanımlanmıştır (Açıkalın, 1996, 198-204):

1. Örgütten ayrılma koşullarını açık biçimde tanımlamak.
2. Örgüt tarafından gerçekleştirilecek ayırmaları, makul bir süre önceden, personelin haberi olacak biçimde, planlamak ve duyurmak.
3. Örgütün iş gücü planlaması ile ayırma süreci arasındaki ilişkiyi kurmak.
4. Ayırma öncesinde bireyi, duyguları ve becerileri yönünden hazırlamak, geliştirmek.
5. Örgütten ayrılan personeli izlemek, onlarla iletişimi sürdürmek.
6. Disiplin, yetenek uyumsuzluğu, başarısızlık nedenleri ile örgütten ayırma işlemlerini geçerli ve güvenilir belgelerle desteklemek; bunları ilgililere iletmek, açıklamak, yorumlamak ve ikna etmek.
7. İsteğe bağlı ayrılmalarda, bireyin istemi ile örgütün insan gücü gereksinimi arasındaki dengeyi kurmak.

İşgörenin işten çıkması veya çıkarılması halinde ise bir dizi işlemler yapılır. Örneğin, sözleşmenin feshedilmesi, emeklilik söz konusu ise emeklilik işlemlerinin yapılması ve varsa kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenmesi gibi işlemler söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 277-278).

Çalışanların, örgütten ayrılmalarının en yaygın biçimi, normal emekliliktir. Emeklilik, örgütün, bireyin geleceği için sağladığı bir ödeme, sosyal güvenlik biçimidir. Emeklilik öncesi ve sonrası, çoğu kez yasalarla tanımlanıp güvence altına alınmıştır. Ancak bu alanda giderek özel örgütlenmelerin de yaygınlaştığı gözlenmektedir (Açıkalın, 1996, 193-195).

Geleneksel personel yöneticileri, emeklilik işlemlerini mekanik bir süreç olarak algılamakta ve uygulamaktadırlar. Çalışanlara en yakın, yöneticiler ise, emeklilik olayını törensel yönüyle algılamakta ve uygulamalarını bu anlamda gerçekleştirmektedirler. İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımında, çalışanların emeklilik dönemlerine hazırlanması ile emeklilerin örgüt ile ilişkilerinin ve iletişimlerinin sürdürülmesi de önemli bir görev olarak gündemde yer almaktadır. Çağdaş personel yöneticileri, emeklilik öncesi ve emeklilik sonrası özel programlarla

Çalışanların yeni yaşamlarına uyumlarını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Emekliliğe hazırlayıcı programların etkili olabilmesi için, katılım gönüllü, program içeriklerinin katılanların gelecekteki gereksinmelerini karşılamaya dönük olması gerekir (French, 1974, 317'den aktaran Aıkalm, 1996, 195).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında, emeklilik dönemi, genelde yedi evrede izlenip, değerlendirilmektedir. Emeklilik ncesi dönemde, çalışanlar hep emeklilik dönemlerini hayal ederler; emekliliğin hemen öncesi döneminde, işgören duygusal yönden çok duyarlı, geleceğe yönelik olarak kaygılı ve telaşlıdır. Çok yönlü danışmanlık hizmetine, ancak daha da çok yönetimin ilgisine gereksinim vardır. Balayı döneminde, emekliler çok mutludur. Ayrıldığı iş yerine ve arkadaşlarına sık sık uğrama gereksinimi duyarlar. Kendisine ilgi gösterilmesi isteği st düzeydedir. Zamanla hoşnutsuzluk dönemi başlar. Balayı döneminin birikmiş işleri bitmiş; emeklinin kendisine gösterilen ilgi, örgütte veya çevresinde kendisine duyulan gereksinim azalmıştır. Emeklinin daha önce çalıştığı örgüte ve çalışma arkadaşlarına olan ilgisi, tekrar uyum döneminde yeni girdiği uğraş alanlarındaki insanlara, olaylara, çevreye ve durumlara yönelmiştir. İstikrar döneminde, emekli kendi kendine yeterli durumda olduğu gibi, çevresine olan katkısı ve etkisi de en st düzeydedir. Yeni başlanığ döneminde ise, emekli aranmak ve sorulmak ister. Geçmişi hayal eder; en ince ayrıntılarına kadar yeniden yaşar.

İnsan kaynakları yönetiminde bu evrelere göre emeklilik planı yapılması ve işgören hazırlanmalıdır. Örgütün ilgisi ve koruyuculuğu altında, mutlu emeklilik dönemi yaşayanların, halen çalışanlar için iyi bir güvenlik ve güdüleme rneği olduğu unutulmamalıdır (Aıkalm, 1996, 195-196).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılan yöntem ve tekniklerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmış ve elde edilen bulgular raporlaştırılmıştır. Araştırmanın amacı, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşme durumunu belirlemek olduğu için, araştırma amacına en uygun model olarak tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ilinin 32 ilçesinde Özel Okullar Derneği'ne üye, okulöncesi eğitim , ilk ve ortaöğretim kademesindeki özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu okullar Özel Okullar Derneği'nin internet sayfasından belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okulların listesi Ek 1' de yer almaktadır.

Anket araştırmaya dahil edilen okullardaki yönetici ve öğretmenlerden gönüllü olarak katılmak isteyenlere uygulanmıştır. Gönderilen 800 anketten 713'ü geri dönmüştür. Ancak bazı anketler çeşitli nedenlerle değerlendirmeye alınmamış, 505 anket değerlendirilmiştir. Bu sayı dağıtılan anketlerin yaklaşık % 64' üne karşılık gelmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri literatür taraması ve anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Öncelikle araştırma konusuyla ilgili yerli ve yabancı araştırmalar, yayınlar, elektronik veri tabanları ve kitaplar gözden geçirilmiştir. Bu kaynaklardan araştırma konusuyla ilgili olanlar belirlenmiş, yabancı dilde yazılı olanlar araştırmacı

tarafından Türkçe' ye çevrilmiştir. Literatür tarama çalışması ile elde edilen bilgilerle araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Tabancalı (2004) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetimi anketi kullanılmıştır. Anketteki maddeler gözden geçirilip bazı maddeler çıkartılmış ve uzman görüşlerinden de yararlanılarak anket, eğitim örgütlerine uygun hale getirilmiştir. Ankette yer alan 96 insan kaynakları yönetimi işlevlerine ait maddelerin tek ya da çok boyutlu olup olmadığı, faktör analizi ile; listede yer alan maddelerin ayırtediciliği, madde-toplam korelasyonu ile; ve aracın güvenilirliği ise Cronbach Alpha katsayısı ile incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin işler dokuz boyutta toplanmıştır. Bunlar sırası ile, insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma, disiplin ve ayırma işlevleridir.

Anketi araştırmada kullanmak için öncelikle anketin geliştiricisinden izin alınmıştır. Daha sonra maddeler incelenerek eğitim örgütlerine uygun 96 madde seçilmiş, ve araştırmanın yapılabilmesi için valilikten onay alınmıştır. Ön çalışmada İstanbul ili, Özel Okullar Derneği' ne üye okullardan yansız seçim yoluyla 4 okul seçilmiş ve burada görevli yönetici ve öğretmenlere anket uygulanmıştır. Ön çalışma için seçilen okullarda görevli yönetici ve öğretmenlere dağıtılan 100 anketten 78 tanesi geri dönmüş ve bunlardan 70 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bu sayı dağıtılan anket sayısının %70' ine karşılık gelmektedir.

Tablo 2: Kullanılan Ölçeğe Göre İchtutarlılık Katsayısı

n	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
70	96	,9899

Ön çalışma sonucu iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve bu katsayının yeterince yüksek olduğu tablo 2' de görülmüştür. Cronbach Alpha katsayısı .9899 olup ölçek iç tutarlılık açısından araştırmaya uygundur.

Ölçekteki her bir madde için, ek 4' te yer alan madde analizi yapılmış ve sınır olarak .05 alınmıştır. Bu analiz sonucu, tüm maddelerin .05 sınırına göre anlamlı olduğu görülmüştür.

Son olarak ölçeğin ayırt edicilik özelliği ölçmek amacıyla alt çeyrek-üst çeyrek karşılaştırması ile ilgili ilişkisiz grup t-testi yapılmıştır. Ek 5' te yer alan bulgulara göre tüm maddeler .05 sınırına göre anlamlıdır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi Ve Yorumlanması

Anketler yönetici ve öğretmenlerin bağlı oldukları müdürlüklere kargo yolu ile dağıtılmış ve yine aynı şekilde toplanmıştır. Toplanan anket formlarının SPSS paket programında analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerden frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve T-testi kullanılmıştır. Ayrıca üst düzey yönetici, yönetici ve öğretmenlerden oluşan üç grubun, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin katılma dereceleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için tek boyutlu varyans analizi yöntemi kullanılmıştır. Anlamlı görülen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla da Fisher'in En Küçük Önemli Farklar (LSD) Testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Anketi yanıtlayan gruplara ilişkin demografik bilgiler ile dokuz alt boyutta yer alan maddeler tablolastırılarak yorumlanmıştır. Ankette kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları aşağıdaki değerlendirme aralıkları esas alınarak yorumlanmıştır.

<u>Verilen Ağırlık</u>	<u>Seçenek</u>	<u>Sınırı</u>
1	Hiç Katılmıyorum	1.00 – 1.79
2	Az Katılıyorum	1.80 – 2.59
3	Orta	2.60 – 3.39
4	Çok Katılıyorum	3.40 – 4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20 – 5.00

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde özel okullarda uygulanan insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin, yöneticilerin ve öğretmenlerin, görev aldıkları okullarda işlevlerin uygulanmasına katılma derecelerinden elde edilen bulgular tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Ve Kıdem Değişkenlerine Göre Dağılımları

Anket sorularını yanıtlayan yönetici ve öğretmenlerin görev değişkenine göre dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine Göre Dağılımları

Görev Türü	n	%
YÖNETİCİ	64	12,7
ÖĞRETMEN	441	87,3
Toplam	505	100,0

Tablo 3 araştırmaya katılanların okuldaki görevlerine göre dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, araştırmaya 64 yönetici, 441 öğretmen olmak üzere toplam 505 kişi katılmıştır. Yöneticiler araştırma evreninin % 12,7' sini, öğretmenler ise % 87,3' ünü oluşturmaktadırlar. Araştırma evreninin çoğunluğu öğretmenlerden meydana gelmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

Kıdem	Yöneticiler		Öğretmenler	
	n	%	n	%
1-5 YIL	6	9,4	142	32,2
6-10 YIL	11	17,2	95	21,5
11-15 YIL	15	23,4	56	12,7
16-20 YIL	11	17,2	41	9,3
21 YIL ÜZERİ	21	32,8	107	24,3
Toplam	64	100,0	441	100,0

Tablo 4, araştırmaya katılanların kıdemlerine göre dağılımını göstermektedir. 1-5 yıl arasında kıdemli olan yöneticiler 6 kişi, 6-10 yıl arasında kıdemli olan yöneticiler 11

kişi, 11-15 yıl arasında kıdemli olan yöneticiler 15 kişi, 16-20 yıl arasında kıdemli olan yöneticiler 11 kişi, 21 yıl ve üzerinde kıdemli olan yöneticiler ise 21 kişidir. 1-5 yıl arasında kıdemli olan öğretmenler 142 kişi, 6-10 yıl arasında kıdemli olan öğretmenler 95 kişi, 11-15 yıl arasında kıdemli olan öğretmenler 56 kişi, 16-20 yıl arasında kıdemli olan öğretmenler 41 kişi, 21 yıl ve üzerinde kıdemli olan öğretmenler ise 107 kişidir.

4.2. Araştırmaya Katılan Okulların Hizmet Yılı, Öğretmen Sayısı, Türü Ve İnsan Kaynakları Birimi Değişkenlerine Göre Dağılımları

Anketlerin yapıldığı okulların kaç yıldır hizmet verdikleri, kaç öğretmene sahip oldukları, türleri ve insan kaynakları birimine sahip olup olmadıklarına ilişkin dağılımlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Okulların Hizmet Yılına Göre Dağılımları

Hizmet Yılı	Yöneticiler		Öğretmenler	
	n	%	n	%
1-5 YIL	2	3,1	55	12,5
6-10 YIL	21	32,8	111	25,2
11-15 YIL	8	12,5	75	17,0
16-20 YIL	11	17,2	47	10,7
21 YIL ÜZERİ	22	34,4	153	34,7
Toplam	64	100,0	441	100,0

Araştırmaya katılan okullarının hizmet yılları tablo 5’ te sunulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin 2’si (%3,1) 1-5 yıl arasında hizmet veren okullarda, 21’i (%32,8) 6-10 yıl arasında hizmet veren okullarda, 8’i (%12,5) 11-15 yıl arasında hizmet veren okullarda, 11’ i (%17,2) 16-20 yıl arasında hizmet veren okullarda, 22’si (%34,4) ise 21 yıl ve üzerinde bir süredir hizmet veren okullarda çalışmaktadır. Öğretmenlerin 55’i (%12,5) 1-5 yıl arasında hizmet veren okullarda, 111’i (% 25,2) 6-10 yıl arasında hizmet veren okullarda, 75’i (%17,0) 11-15 yıl arasında hizmet veren okullarda, 47’ si (%10,7) 16-20 yıl arasında hizmet veren okullarda, 153’ ü (% 34,7) ise 21 yıl ve üzerinde bir süredir hizmet veren okullarda çalışmaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Okullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı

Öğretmen Sayısı	Yöneticiler		Öğretmenler	
	n	%	n	%
1-50	16	25,0	130	29,3
51-100	22	34,4	193	44,1
100 ÜZERİ	26	40,6	118	26,6
Toplam	64	100,0	441	100,0

Araştırmaya katılan okullarda görev yapan öğretmen sayısı tablo 6'daki gibi dağılmıştır. Yöneticilerin 16' sını 1-50 arasında öğretime sahip okullarda, 22' si 51-100 arasında öğretime sahip okullarda, 26 ise 100 ve üzerinde öğretime sahip okullarda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 130'u 1-50 arasında öğretime sahip okullarda, 193'ü 51-100 arasında öğretime sahip okullarda, 118'i ise 100 ve üzerinde öğretime sahip okullarda görev almaktadır.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Okulların Türü

Okul Türü	Yöneticiler		Öğretmenler	
	n	%	n	%
VAKIF OKULU	28	43,8	196	44,4
TÜZEL KİŞİLER	31	48,4	216	48,9
DİĞER	5	7,8	29	6,7
Toplam	64	100,0	441	100,0

Tablo 7' de yer aldığı gibi, araştırma evrenine katılan yöneticilerin 31' i tüzel kişilere ait okullarda, 28'i vakıf okullarında, 5' i ise diğer okullarda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 216' sını tüzel kişilere ait okullarda görev alırken, 196' sını vakıf okullarında, 29' u diğer okullarda görev almaktadır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Okullarda İnsan Kaynakları Birimi Olup Olmama Durumu

İnsan Kaynakları Birimi Olup Olmama Durumu	Yöneticiler		Öğretmenler	
	n	%	n	%
EVET	36	56,3	218	49,4
HAYIR	28	43,8	223	50,6
Toplam	64	100,0	441	100,0

Tablo 8' de görüldüğü gibi araştırma evrenine katılan yöneticilerin 36'sının (% 56,3) görev aldığı okullarda insan kaynakları birimi bulunurken, 28' inin (%43,8) görev aldığı okullarda insan kaynakları birimi bulunmamaktadır. Öğretmenlerin ise 218' inin (%49,4) görev aldıkları okullarda insan kaynakları birimi bulunurken, 223' ünün (%50,6) görev aldığı okullarda insan kaynakları birimi bulunmamaktadır.

4.3. Genel Olarak Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesine Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Okullarda gerçekleşen insan kaynakları yönetimi işlevleri ile ilgili bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9: Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gerçekleşme Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Yöneticiler			Öğretmenler		
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
İnsangücü Planlaması	64	3,8703	,68198	441	3,4142	,83761
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	64	3,9938	,63443	441	3,5111	,82434
Eğitim Ve Geliştirme	64	3,9177	,77562	441	3,3176	,96672
Kariyer Planlaması	64	3,4548	,85754	441	3,0320	1,04961
Performans Değerlendirme	64	3,5156	,90563	441	3,1265	1,06529
Ödeme	64	3,3652	,90671	441	2,7649	,94555
Koruma	64	4,1905	,68028	441	3,5991	,90099
Disiplin	64	3,8108	,91893	441	3,3242	,95627
Ayırma	64	3,4588	,93671	441	2,7492	1,07593
GENEL	64	3.7308	-	441	-	3.2043

Tablo 9’ da, özel okullardaki yöneticiler ve öğretmenler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşme durumuna ilişkin algılarını belirtmişlerdir. Her bir alt boyut için, yönetici ve öğretmen görüşleri karşılaştırıldığında yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarının daha fazla gerçekleştiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, okullarındaki koruma ($\bar{X} = 4,1905$) alt boyutundaki uygulamaları ‘katılıyorum’ şeklinde değerlendirirken, ödeme ($\bar{X} = 3,3652$) alt boyutundaki uygulamalara ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Öğretmenler de koruma ($\bar{X} = 3,5991$) alt boyutundaki uygulamaları ‘katılıyorum’ şeklinde değerlendirmiş, ayırma ($\bar{X} = 2,7492$) alt boyutundaki uygulamalara ise ‘az katılıyorum’ yanıtını vermiştir. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerine ait maddeler yönetici ve öğretmenlerce aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir.

Tablo 10: Yönetici ve Öğretmenlerin İnsangücü Planlaması İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

İnsangücü Planlaması	Yöneticiler			Öğretmenler		
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
1 İnsangücü planlaması için ayrıntılı iş analizi yapılır.	64	3,70	1,003	441	3,24	1,130

Tablo 10 – devam

İnsangücü Planlaması	Yöneticiler			Öğretmenler			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
2	İnsangücü planı görev tanımlarına dayalı olarak yapılır.	64	3,92	,841	441	3,37	1,069
3	Kurumda oluşabilecek insangücü değişimleri önceden tahmin edilir.	64	3,92	,762	441	3,37	1,047
4	Gereksinim duyulan insangücünün kurum içinde ve dışında bulunup bulunmadığı araştırılır.	64	4,22	,806	441	3,54	1,067
5	İnsangücü planı, kurumun uzun vadeli planına uygun olarak hazırlanır.	64	3,94	,957	441	3,48	1,116
6	İnsangücü planlamasında işgörende aranan niteliklerin belirtildiği iş yönergeleri hazırlanır.	64	3,88	,951	441	3,54	1,076
7	Kurumdaki işgörenlerin iş yükü düzenli olarak belirlenir.	64	3,55	1,038	441	3,32	1,128
8	Gerektiğinde işgörenin yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik açısından artırılır.	64	4,06	,794	441	3,74	,948
9	İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur.	64	3,64	1,045	441	3,13	1,145
GENEL		64	3,8703	,68198	441	3,4142	,83761

Tablo 10’ da yer alan insangücü planlaması uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak hem yöneticilerin ($\bar{X}=3,8703$), hem de öğretmenlerin ($\bar{X}=3,4142$) bu alt boyutla ilgili uygulamalara ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘Gereksinim duyulan insangücünün kurum içinde ve dışında bulunup bulunmadığı araştırılır.’ ($\bar{X}=4,22$) ifadesine ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler ‘Gerektiğinde işgörenin yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik açısından artırılır.’ ($\bar{X}=3,74$) ifadesine ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘Kurumdaki işgörenlerin iş yükü düzenli olarak belirlenir.’ ifadesine ($\bar{X}=3,55$) ‘katılıyorum’ yanıtını verirken, öğretmenler ‘İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak

amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur.’ ifadesine ($\bar{X}=3,13$) ‘az katılıyorum’ yanıtını vermiştir.

Tablo 11: Yönetici ve Öğretmenlerin İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Yöneticiler			Öğretmenler			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
10	Kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplandırılır.	64	4,17	,883	441	3,62	1,042
11	İşgören seçimlerinde objektif sınavlardan yararlanır.	64	3,70	1,108	441	3,15	1,231
12	İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda işgören sicil raporlarından yararlanır.	64	3,84	,895	441	3,32	1,073
13	İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda işgörenlerin yöneticilerinin görüşleri alınır.	64	4,22	,766	441	3,66	1,051
14	İnsangücü kaynağı yaratılır.(Eğitim fakültesindeki öğrencilere burs vermek, çeşitli eğitim programlarına yollamak gibi)	64	3,86	,974	441	3,35	1,242
15	İşgören bulmada profesyonel kuruluşlardan yararlanır. (Danışmanlık Şirketi, İnternet, Gazete İlanı vb.)	64	3,80	1,171	441	3,32	1,308
16	Başvuran adaylarla öngörüşme yapılır.	64	4,50	,667	441	4,27	2,516
17	İşgören seçiminde kullanılan sınavların istenilen nitelikteki işgöreni seçebilecek özellikleri taşımaya özen gösterilir.	64	4,00	1,069	441	3,54	1,138
18	Uygulamalı sınavlarda görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutum ölçülür.	64	3,78	1,175	441	3,40	1,196
19	Sözlü sınavlar objektif biçimde yapılır.	64	4,06	,924	441	3,60	1,116
GENEL		64	3,9938	,63443	441	3,5111	,82434

Tablo11’ de yer alan işgören seçme ve yerleştirme uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak hem yöneticilerin ($\bar{X}=3,9938$), hem de öğretmenlerin ($\bar{X}=3,5111$) bu alt boyutla ilgili uygulamalara ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘Başvuran adaylarla öngörüşme yapılır.’ ($\bar{X}=4,50$) ifadesine ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler de aynı ifadeye ($\bar{X}=4,27$) ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘İşgören seçimlerinde objektif sınavlardan yararlanır.’ ifadesine ($\bar{X}=3,70$) ‘katılıyorum’ yanıtını verirken, öğretmenler aynı ifadeye ($\bar{X}=3,15$) ‘az katılıyorum’ yanıtını vermiştir.

Tablo 12: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim ve Geliştirme İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim Ve Geliştirme	Yöneticiler			Öğretmenler		
		n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
20	İşgörenlerin eğitim ihtiyaçları düzenli olarak saptanır.	64	3,95	1,030	441	3,38	1,161
21	Hizmetiçi eğitim programlarının içeriği düzenli olarak güncellenir.	64	3,95	1,015	441	3,40	1,158
22	İşgörenler hizmetiçi eğitim olanaklarından adil olarak yararlanır.	64	4,00	1,054	441	3,57	1,154
23	Eğitim programlarında görevlendirilecek eğitimciler için üniversitelerle işbirliği yapılır.	64	3,80	1,057	441	3,24	1,277
24	Hizmetiçi eğitimler yükselmelerde bir tercih nedeni olarak kullanılır.	64	3,55	1,007	441	3,07	1,226
25	İşgörenler kurumda çalıştıkları sürece düzenli olarak eğitimden geçirilir.	64	3,86	,990	441	3,29	1,162
26	İşgören aday, deneyimli işgörenlerin yanında yetiştirilir.	64	4,19	,871	441	3,56	1,180
27	İşgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir.	64	4,09	,988	441	3,41	1,298
28	İşgören yetiştirme planı, kurumdaki bütün alan ve kademedeki çalışan işgörenlerin tümünü kapsar.	64	3,97	,908	441	3,44	1,225

Tablo 12 – devam

Eğitim Ve Geliştirme		Yöneticiler			Öğretmenler		
		n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
29	Yöneticiler,işgörenleri eğitim etkinliklerine katılmaya güdüler.	64	4,19	,833	441	3,54	1,111
30	İşgörenin iş başarısını artırmak için geliştirme eğitimi düzenlenir.	64	4,03	,925	441	3,33	1,162
31	Görevi değişen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için tamamlama eğitimi verilir.	64	3,75	1,069	441	3,19	1,192
32	Üst düzey göreve yükseltilen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için yükselme eğitimi verilir.	64	3,67	1,070	441	3,16	1,248
33	İşgörenlere değişen çevre ve örgüt koşullarına, teknolojilere uyarlanmaları için bilgi tazeleme eğitimi verilir.	64	3,88	1,000	441	3,24	1,179
34	İşgörenlere mesleki yeterliklerinin dışında konularda yeteneklerini geliştirmeleri için özel alan (bilgisayar, yabancı dil vb.) eğitimi verilir.	64	4,08	,965	441	3,29	1,234
35	İşgörenler, bilimsel ve akademik bakımdan gelişmeleri için lisans üstü eğitim yapmaya özendirilir.	64	3,67	1,183	441	2,97	1,256
GENEL		64	3,9177	,77562	441	3,3176	,96672

Tablo12’ de yer alan eğitim ve geliştirme uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin ($\bar{X}=3,9177$) ‘katılıyorum’, öğretmenlerin ($\bar{X}=3,3176$) ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘İşgören adayı, deneyimli işgörenlerin yanında yetiştirilir.’ ve ‘Yöneticiler, işgörenleri eğitim etkinliklerine katılmaya güdüler’ ($\bar{X}=4,19$) ifadesine ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler ‘İşgörenler hizmetiçi eğitim olanaklarından adil olarak yararlanır.’ ($\bar{X}=3,57$) ifadesine ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘Hizmetiçi eğitimler

yükselmelerde bir tercih nedeni olarak kullanılır.’ ifadesine ($\bar{X}=3,55$) ‘katılıyorum’ yanıtını verirken, öğretmenler ‘İşgörenler, bilimsel ve akademik bakımdan gelişmeleri için lisans üstü eğitim yapmaya özendirilir.’ ifadesine ($\bar{X}=2,97$) ‘az katılıyorum’ yanıtını vermiştir.

Tablo 13: Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Planlaması İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kariyer Planlaması	Yöneticiler			Öğretmenler		
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
36 Kurumdaki tüm işgörenleri kapsayacak nitelikte kariyer planları hazırlanır.	64	3,25	1,222	441	2,79	1,227
37 İşe alma ve yükseltmelerde görevin özellikleri ile bireyin niteliklerinin uyumlu olmasına dikkat edilir.	64	4,02	,864	441	3,41	1,119
38 İşgörenle kariyer hedef ve beklentileri konusunda görüşmeler yapılır.	64	3,33	,977	441	3,12	1,215
39 İşgörenin kariyer planı ile ilgili yetenekleri ve beceri düzeyi saptanır.	64	3,45	1,022	441	3,05	1,193
40 İşgörenle gelişme gereksinimleri konusunda görüşme yapılır.	64	3,48	,926	441	3,02	1,226
41 İşgörenin kariyer istekleri ile örgütün gereksinimleri karşılaştırılır.	64	3,41	,938	441	3,04	1,198
42 Kariyer geliştirme planları işgörenlerle birlikte yapılır.	64	3,08	1,117	441	2,87	1,209
43 Yükselme potansiyeli olan işgörenler seçilerek, kariyer basamaklarında ilerlemelerine yardımcı olunur.	64	3,55	,975	441	2,98	1,192
44 Kariyer gelişimi sürecinde işgörelere eşit olanaklar sağlanır.	64	3,53	1,154	441	3,01	1,200
GENEL	64	3,4548	,85754	441	3,0320	1,04961

Tablo 13’ te yer alan kariyer planlaması uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin ($\bar{X}=3,4548$) ‘katılıyorum’, öğretmenlerin ($\bar{X}=3,0320$) ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘İşe alma ve yükseltmelerde görevin

özellikleri ile bireyin niteliklerinin uyumlu olmasına dikkat edilir.’ ($\bar{x}=4,02$) ifadesine ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler de aynı ($\bar{x}=3,41$) ifadeye ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘Kariyer geliştirme planları işgörenlerle birlikte yapılır.’ ifadesine ($\bar{x}=3,08$) ‘az katılıyorum’ yanıtını verirken, öğretmenler ‘Kurumdaki tüm işgörenleri kapsayacak nitelikte kariyer planları hazırlanır.’ ifadesine ($\bar{x}=2,79$) ‘az katılıyorum’ yanıtını vermiştir.

Tablo 14: Yönetici ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Performans Değerlendirme	Yöneticiler			Öğretmenler		
	n	\bar{x}	S	n	\bar{x}	S
45 Kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	64	3,72	1,119	441	3,29	1,248
46 Değerlendirme sürecinde işgörenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	64	3,66	1,057	441	3,27	1,196
47 Performansı değerlendiren kişiler değerlendirme yapılan alanın uzmanlarından seçilir.	64	3,69	1,167	441	3,23	1,243
48 Kurum içi görevlendirmelerde temel ölçütü performans değerlendirme sonuçları oluşturur.	64	3,48	1,141	441	3,19	1,205
49 İşgören yükseltmelerinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	64	3,44	1,097	441	3,20	1,173
50 Performans değerlendirme çalışmaları düzenli olarak yapılır.	64	3,55	1,112	441	3,21	1,911
51 Performans değerlendirme işgören performansının geliştirilmesinde araç olarak kullanılır.	64	3,50	,992	441	3,06	1,195
52 Kurumda yönetim pozisyonlarına hazırlanacakların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.	64	3,36	1,045	441	3,11	1,207

Tablo 14 – devam

Performans Değerlendirme		Yöneticiler			Öğretmenler		
		n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
53	İşgörenlerin eğitim gereksinmelerini belirlemede performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.	64	3,28	1,133	441	3,04	1,192
54	İşgörenlerin ödüllendirilmesinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	64	3,34	1,211	441	3,00	1,250
55	İşten çıkartılmalarda performans değerlendirme sonuçları ölçüt alınır.	64	3,56	,941	441	3,05	1,251
56	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler işgörene bildirilir.	64	3,61	1,033	441	2,95	1,377
GENEL		64	3,5156	,90563	441	3,1265	1,06529

Tablo 14’ te yer alan performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin ($\bar{X}=3,5156$) ‘katılıyorum’, öğretmenlerin ($\bar{X}=3,1265$) ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘Kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.’ ($\bar{X}=3,72$) ifadesine ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler de aynı ($\bar{X}=3,29$) ifadeye ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘İşgörenlerin eğitim gereksinmelerini belirlemede performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.’ ifadesine ($\bar{X}=3,28$) ‘az katılıyorum’ yanıtını verirken, öğretmenler ‘Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler işgörene bildirilir.’ ifadesine ($\bar{X}=2,95$) ‘az katılıyorum’ yanıtını vermiştir.

Tablo 15: Yönetici ve Öğretmenlerin Ödeme İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Ödeme		Yöneticiler			Öğretmenler		
		n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
57	Kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır.	64	2,69	1,344	441	2,22	1,260
58	İşgörenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	64	2,61	1,341	441	2,16	1,275
59	Ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır.	64	4,56	,990	441	4,19	1,224

Tablo 15 – devam

Ödeme	Yöneticiler			Öğretmenler			
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S	
60	Ödemeler,benzer kurumlarda benzer görev için yapılan ödemelerle aynı düzeydedir.	64	3,50	1,182	441	3,05	1,309
61	Kurumda benzer görevleri için yapılan ödemeler arasında eşitlik vardır.	64	3,86	1,139	441	3,12	1,361
62	Yapılan ödemeler, işgörenlerce adil bulunur.	64	3,66	1,171	441	2,96	1,318
63	Ödemeler görevin kurumdaki önemine denk olarak yapılır.	64	3,83	1,106	441	2,97	1,296
64	Ödemeler işgörenin harcadığı emeğe denk olarak yapılır.	63	3,41	1,145	441	2,56	1,227
65	İşgörenlerin kendini yetiştirmesi,ödeme artışında göz önünde tutulur.	64	3,14	1,271	441	2,51	1,245
66	İşgörene yapılan ödemelerde her yıl alım gücünü yükseltecek artış yapılır.	64	3,22	1,303	441	2,53	1,263
67	Parasal olmayan ödemeler (dinlenme,sosyal etkinlikler,eğlenme,sağlık) işgörenin gereksinimini giderecek yeterliktedir.	64	3,28	1,201	441	2,67	1,287
68	Yüksek performans gösteren birey ve gruplara maddi özendiriciler verilir.	64	2,64	1,441	441	2,22	1,299
GENEL		64	3,3652	,90671	441	2,7649	,94555

Tablo 15’ de yer alan ödeme uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin ($\bar{X}=3,3652$) ve öğretmenlerin ($\bar{X}=2,7649$) ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘Ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır.’ ($\bar{X}=4,56$) ifadesine ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler de aynı ($\bar{X}=4,19$) ifadeye ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘İşgörenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.’ ifadesine

($\bar{X}=2,61$) ‘az katılıyorum’ yanıtını verirken, öğretmenler aynı ifadeye ($\bar{X}=2,16$) ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir.

Tablo 16: Yönetici ve Öğretmenlerin Koruma İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algılarıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Koruma		Yöneticiler			Öğretmenler		
		n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
69	Kurumda iş kazalarına neden olabilecek tehlikeler araştırılıp, belirlenir.	64	4,17	1,017	441	3,60	1,134
70	Tehlikelere karşı gerekli önlemler alınır.	64	4,31	,974	441	3,76	1,055
71	İş güvenliği ve sağlığı ile ilgili ilke ve kurallar gerekli yerlere asılarak işçöenlere duyurulur.	64	4,16	,996	441	3,65	1,126
72	Kurumda işyeri hekimliği alanında uzmanlaşmış doktorlar görevlendirilir.	64	3,94	1,246	441	3,24	1,369
73	Güvenli çalışma koşullarını oluşturmak için düzenli olarak bakım, onarım çalışmaları yapılır.	64	4,33	,818	441	3,77	1,017
74	İş güvenliğini artırmak için eğitim çalışmaları yapılır.	64	4,03	,908	441	3,45	1,157
75	İş güvenliği için ilk yardım sistemlerinin oluşturulmasına önem verilir.	64	4,11	,838	441	3,55	1,103
76	İşçöenlere işgüvenliği ile ilgili bireysel sorumluluklar kazandırılır.	64	4,14	,833	441	3,55	1,113
77	İşyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır.	64	4,41	,706	441	3,87	1,043
78	Kurumda yeterli sayı ve nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	64	4,16	,946	441	3,35	1,204
79	Çalışma, dinlenme, bekleme yerlerinin temiz ve hijyenik olmasına özen gösterilir.	64	4,34	,877	441	3,78	1,075
GENEL		64	4,1905	,68028	441	3,5991	,90099

Tablo 16’ da yer alan koruma uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin ($\bar{X}=4,1905$) ve öğretmenlerin ($\bar{X}=3,5991$) ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘İşyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır.’ ($\bar{X}=4,41$) ifadesine ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler de aynı ($\bar{X}=3,87$) ifadeye ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘Kurumda

işyeri hekimliği alanında uzmanlaşmış doktorlar görevlendirilir.’ ifadesine ($\bar{X}=3,94$) ‘katılıyorum’ yanıtını verirken, öğretmenler aynı ifadeye ($\bar{X}=3,24$) ‘az katılıyorum’ yanıtını vermiştir.

Tablo 17: Yönetici ve Öğretmenlerin Disiplin İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algularıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Disiplin	Yöneticiler			Öğretmenler		
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
80 Disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır.	64	4,17	,883	441	3,68	1,081
81 Kurumda başarılı işgörenlere madalya,şilt,plaket ya da başka saygınlık ödülleri verilir.	64	3,52	1,380	441	3,11	1,327
82 Ceza uygulamaları işgörenlerin kurum amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarını sağlama amacı taşır.	64	3,34	1,171	441	3,15	1,192
83 Disiplin uygulamaları birbiriyle tutarlılık gösterir.	64	3,91	1,137	441	3,40	1,138
84 Disiplin kurallarının uygulanmasında işgörenler arasında ayırım yapılmaz.	64	3,89	1,129	441	3,41	1,163
85 Disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır.	64	3,66	1,101	441	3,06	1,264
86 Cezaya konu olan olay yada davranışın nedeni araştırılır.	64	4,06	,957	441	3,43	1,130
87 İşgörene verilen cezanın kusur ya da suça denk olmasına özen gösterilir.	64	3,92	1,044	441	3,35	1,154
GENEL	64	3,8108	,91893	441	3,3242	,95627

Tablo 17’ de yer alan disiplin uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin ($\bar{X}=3,8108$) ‘katılıyorum’ öğretmenlerin ise ($\bar{X}=3,3242$) ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘Disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır.’ ($\bar{X}=4,17$) ifadesine ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler de aynı ($\bar{X}=3,68$) ifadeye ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘Ceza uygulamaları işgörenlerin kurum amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarını sağlama amacı taşır.’ ifadesine ($\bar{X}=3,34$) ‘az katılıyorum’ yanıtını verirken,

öğretmenler ‘Disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır.’ ifadesine ($\bar{X}=3,06$) ‘az katılıyorum’ yanıtını vermiştir.

Tablo 18: Yönetici ve Öğretmenlerin Ayırma İşlevinin Uygulanma Durumuna İlişkin Algularıyla İlgili Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Ayırma		Yöneticiler			Öğretmenler		
		n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
88	Kurumda işten ayrılma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılabilir.	64	3,97	1,112	441	3,11	1,309
89	İşten çıkarılacak işgörene uygun bir süre öncesinden duyuru yapılır.	64	3,98	1,046	441	2,96	1,347
90	Ayrırma öncesinde işgörenin yeni duruma hazırlanması için gerekli çalışmalar yapılır.	64	3,52	1,168	441	2,73	1,357
91	Kurumdan kendi isteği ya da emekli olarak ayrılan işgörenler izlenir ve onlarla düzenli iletişim sağlamaya özen gösterilir.	64	3,73	1,130	441	2,89	1,256
92	Disiplin, yetenek uyumsuzluğu, başarısızlık nedenleri ile işten çıkarılma işlemleri geçerli ve güvenilir belgelere dayalı olarak yapılır.	64	3,94	1,052	441	3,11	1,221
93	Emekli olacaklar için emekliliğe hazırlama eğitimi verilir.	64	2,89	1,323	441	2,42	1,366
94	Kurumdan ayrılan işgörenler için uğurlama töreni düzenlenir.	64	3,33	1,346	441	2,82	1,357
95	Kurumdan emekli olanlarla belli dönemlerde buluşma ve anma toplantıları yapılır.	64	3,23	1,318	441	2,60	1,372
96	Kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir.	64	2,53	1,501	441	2,10	1,266
GENEL		64	3,4587	,93671	441	2,7492	1,07593

Tablo 18’ de yer alan ayırma uygulamaları ile ilgili olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin ($\bar{X}=3,4587$) ‘katılıyorum’ öğretmenlerin ise ($\bar{X}=2,7492$) ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt

verdikleri görülmektedir. Yöneticiler ‘İşten çıkarılacak işgörene uygun bir süre öncesinden duyuru yapılır.’ ($\bar{x}=3,98$) ifadesine ‘katılıyorum’ şeklinde yanıt verirken, öğretmenler ‘Kurumda işten ayrılma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır.’($\bar{x}=3,11$) ifadesi ile ‘Disiplin, yetenek uyumsuzluğu, başarısızlık nedenleri ile işten çıkarılma işlemleri geçerli ve güvenilir belgelere dayalı olarak yapılır.’ ($\bar{x}=3,11$) ifadesine ‘az katılıyorum’ şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticiler, ‘Kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir.’ ifadesine ($\bar{x}=2,53$) ‘katılmıyorum’ yanıtını verirken, öğretmenler de aynı ifadeye ($\bar{x}=2,10$) ‘katılmıyorum’ yanıtını vermiştir.

4.4. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gerçekleşme Durumuyla İlgili Olarak Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Okullarda uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşme durumuyla ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin algılarına yönelik t-testi sonuçları tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gerçekleşme Durumuna İlişkin Algılarına Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyut	Görev	n	\bar{x}	S	t	sd	p
İnsangücü Planlaması	YÖNETİCİ	64	3,8703	,68198	4,160	503	,000(*)
	ÖĞRETMEN	441	3,4142	,83761			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	YÖNETİCİ	64	3,9938	,63443	4,493	503	,000(*)
	ÖĞRETMEN	441	3,5111	,82434			
Eğitim Ve Geliştirme	YÖNETİCİ	64	3,9177	,77562	4,748	503	,000(*)
	ÖĞRETMEN	441	3,3176	,96672			
Kariyer Planlaması	YÖNETİCİ	64	3,4548	,85754	3,077	503	,002(*)
	ÖĞRETMEN	441	3,0320	1,04961			
Performans Değerlendirme	YÖNETİCİ	64	3,5156	,90563	2,780	503	,006(*)
	ÖĞRETMEN	441	3,1265	1,06529			
Ödeme	YÖNETİCİ	64	3,3652	,90671	4,770	503	,000(*)
	ÖĞRETMEN	441	2,7649	,94555			
Koruma	YÖNETİCİ	64	4,1905	,68028	5,045	503	,000(*)
	ÖĞRETMEN	441	3,5991	,90099			
Disiplin	YÖNETİCİ	64	3,8108	,91893	3,822	503	,000(*)
	ÖĞRETMEN	441	3,3242	,95627			
Ayırma	YÖNETİCİ	64	3,4587	,93671	5,007	503	,000(*)
	ÖĞRETMEN	441	2,7492	1,07593			

* p <.05

Tablo 19 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin görevleri açısından, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşme durumuna ilişkin algıları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında bütün alt boyutlar için yöneticilere ait ortalamaların daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiler öğretmenlere göre insan kaynakları işlevlerinin daha fazla uygulandığı görüşündedirler.

4.5. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Görev Kıdemi Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Tablo 20' de insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak görev kıdemi açısından yöneticilerin algıları arasında anlamlı fark olup olmamasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 20: Görev Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsangücü Planlaması	Gruplar arası	4,985	4	1,246	3,024	,025(*)
	Gruplar içi	24,316	59	,412		
	Toplam	29,301	63			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Gruplar arası	1,294	4	,324	,793	,534
	Gruplar içi	24,063	59	,408		
	Toplam	25,358	63			
Eğitim Ve Geliştirme	Gruplar arası	3,100	4	,775	1,314	,275
	Gruplar içi	34,800	59	,590		
	Toplam	37,900	63			
Kariyer Planlaması	Gruplar arası	2,345	4	,586	,786	,539
	Gruplar içi	43,984	59	,745		
	Toplam	46,329	63			
Performans Değer.	Gruplar arası	8,269	4	2,067	2,810	,033(*)
	Gruplar içi	43,402	59	,736		
	Toplam	51,671	63			
Ödeme	Gruplar arası	6,674	4	1,668	2,182	,082
	Gruplar içi	45,119	59	,765		
	Toplam	51,793	63			
Koruma	Gruplar arası	3,882	4	,970	2,265	,073
	Gruplar içi	25,274	59	,428		
	Toplam	29,155	63			

Tablo 20 – devam

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Disiplin	Gruplar arası	7,337	4	1,834	2,360	,064
	Gruplar içi	45,862	59	,777		
	Toplam	53,199	63			
Ayrırma	Gruplar arası	2,812	4	,703	,790	,536
	Gruplar içi	52,466	59	,889		
	Toplam	55,278	63			

* p <.05

Tablo 20 incelendiğinde, yöneticilerin görev kıdemleri açısından, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insangücü planlaması ve performans değerlendirme alt boyutlarının gerçekleşme durumuna ilişkin algıları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, diğer alt boyutların gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. İnsangücü planlaması ve performans değerlendirme alt boyutları için LSD analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 21: Görev Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem	Kıdem	Fark	p
İnsangücü Planlaması	1-5 YIL	6-10 YIL	,25621	,435
		11-15 YIL	-,52500	,096
		16-20 YIL	,11167	,733
		21 YIL ÜZERİ	,06452	,829
	6-10 YIL	1-5 YIL	-,25621	,435
		11-15 YIL	-,78121(*)	,003
		16-20 YIL	-,14455	,599
		21 YIL ÜZERİ	-,19169	,426
	11-15 YIL	1-5 YIL	,52500	,096
		6-10 YIL	,78121(*)	,003
		16-20 YIL	,63667(*)	,015
		21 YIL ÜZERİ	,58952(*)	,009
	16-20 YIL	1-5 YIL	-,11167	,733
		6-10 YIL	,14455	,599
		11-15 YIL	-,63667(*)	,015
		21 YIL ÜZERİ	-,04714	,844

Tablo 21 – devam

Boyut	Kıdem	Kıdem	Fark	p
Performans Değerlendirme	21 YIL ÜZERİ	1-5 YIL	-,06452	,829
		6-10 YIL	,19169	,426
		11-15 YIL	-,58952(*)	,009
		16-20 YIL	,04714	,844
	1-5 YIL	6-10 YIL	,79182	,074
		11-15 YIL	-,30733	,461
		16-20 YIL	-,09545	,827
		21 YIL ÜZERİ	,14238	,721
	6-10 YIL	1-5 YIL	-,79182	,074
		11-15 YIL	1,09915(*)	,002
		16-20 YIL	-,88727(*)	,018
		21 YIL ÜZERİ	-,64944(*)	,046
	11-15 YIL	1-5 YIL	,30733	,461
		6-10 YIL	1,09915(*)	,002
		16-20 YIL	,21188	,536
		21 YIL ÜZERİ	,44971	,126
	16-20 YIL	1-5 YIL	,09545	,827
		6-10 YIL	,88727(*)	,018
		11-15 YIL	-,21188	,536
		21 YIL ÜZERİ	,23784	,459
	21 YIL ÜZERİ	1-5 YIL	-,14238	,721
		6-10 YIL	,64944(*)	,046
		11-15 YIL	-,44971	,126
		16-20 YIL	-,23784	,459

* p < .05

Tablo 21 incelendiğinde, insangücü planlaması işlevine göre 11-15 yıl arasında kıdemli olan yöneticilerle, 6-10 yıl arasında kıdemli, 16-20 yıl arasında kıdemli, 21 yıl ve üzerinde kıdemli olan yöneticilerin, uygulamaların gerçekleşme durumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-15 yıl arasında kıdemli olan yöneticiler diğer yöneticilere göre işlevlerin daha fazla uygulandığı görüşündedirler. Tablo 21’deki performans değerlendirme işlevine ait bulgularda ise 11-15 yıl arasında kıdemli yöneticilerin, 16-20 yıl arasında kıdemli yöneticilerin, 21 yıl üzerinde kıdemli yöneticilerin, 6-10 yıl arasında kıdemli yöneticilere göre işlevlerin daha fazla uygulandığı görüşündedirler.

Tablo 22’ de insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak görev kıdemi açısından öğretmenlerin algıları arasında anlamlı fark olup olmasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 22: Görev Kıdemi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsangücü Planlaması	Gruplar arası	11,212	4	2,803	4,098	,003(*)
	Gruplar içi	297,412	436	,682		
	Toplam	308,624	440			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Gruplar arası	8,816	4	2,204	3,348	,010(*)
	Gruplar içi	290,743	436	,667		
	Toplam	299,559	440			
Eğitim Ve Geliştirme	Gruplar arası	5,792	4	1,448	1,557	,185
	Gruplar içi	405,411	436	,930		
	Toplam	411,203	440			
Kariyer Planlaması	Gruplar arası	13,345	4	3,336	3,086	,016(*)
	Gruplar içi	471,396	436	1,081		
	Toplam	484,741	440			
Performans Değer.	Gruplar arası	19,738	4	4,934	4,491	,001(*)
	Gruplar içi	479,623	436	1,100		
	Toplam	499,361	440			
Ödeme	Gruplar arası	4,182	4	1,045	1,171	,323
	Gruplar içi	389,206	436	,893		
	Toplam	393,388	440			
Koruma	Gruplar arası	3,204	4	,801	,987	,414
	Gruplar içi	353,979	436	,812		
	Toplam	357,182	440			
Disiplin	Gruplar arası	8,078	4	2,019	2,233	,065
	Gruplar içi	394,278	436	,904		
	Toplam	402,356	440			
Ayrırma	Gruplar arası	12,875	4	3,219	2,827	,025(*)
	Gruplar içi	496,478	436	1,139		
	Toplam	509,353	440			

* p <.05

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin görev kıdemleri açısından, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme ve ayırma alt boyutları ile ilgili uygulamaların gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin diğer alt boyutların gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. İnsangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, kariyer

planlaması, performans değerlendirme ve ayırma alt boyutları için LSD analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23: Görev Kıdemi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem	Kıdem	Fark	p
İnsangücü Planlaması	1-5 YIL	6-10 YIL	,12456	,256
		11-15 YIL	,23722	,069
		21 YIL ÜZERİ	-,23028(*)	,030
	6-10 YIL	1-5 YIL	-,12456	,256
		11-15 YIL	,11266	,419
		16-20 YIL	,03101	,841
		21 YIL ÜZERİ	-,35484(*)	,002
	11-15 YIL	1-5 YIL	-,23722	,069
		6-10 YIL	-,11266	,419
		16-20 YIL	-,08165	,631
		21 YIL ÜZERİ	-,46750(*)	,001
	16-20 YIL	1-5 YIL	-,15557	,289
		6-10 YIL	-,03101	,841
		11-15 YIL	,08165	,631
		21 YIL ÜZERİ	-,38585(*)	,011
	21 YIL ÜZERİ	1-5 YIL	,23028(*)	,030
6-10 YIL		,35484(*)	,002	
11-15 YIL		,46750(*)	,001	
16-20 YIL		,38585(*)	,011	
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	1-5 YIL	6-10 YIL	,11279	,297
		11-15 YIL	,25151	,051
		16-20 YIL	,19559	,177
		21 YIL ÜZERİ	-,16965	,105
	6-10 YIL	1-5 YIL	-,11279	,297
		11-15 YIL	,13872	,313
		16-20 YIL	,08280	,587
		21 YIL ÜZERİ	-,28244(*)	,014
	11-15 YIL	1-5 YIL	-,25151	,051
		6-10 YIL	-,13872	,313
		16-20 YIL	-,05592	,739
		21 YIL ÜZERİ	-,42116(*)	,002

Tablo 23 – devam

Boyut	Kıdem	Kıdem	Fark	p
	16-20 YIL	1-5 YIL	-,19559	,177
		6-10 YIL	-,08280	,587
		11-15 YIL	,05592	,739
		21 YIL ÜZERİ	-,36524(*)	,015
	21 YIL ÜZERİ	1-5 YIL	,16965	,105
		6-10 YIL	,28244(*)	,014
		11-15 YIL	,42116(*)	,002
		16-20 YIL	,36524(*)	,015
Kariyer Planlaması	1-5 YIL	6-10 YIL	,21947	,112
		11-15 YIL	,42196(*)	,010
		16-20 YIL	,33463	,070
		21 YIL ÜZERİ	-,05738	,667
	6-10 YIL	1-5 YIL	-,21947	,112
		11-15 YIL	,20249	,248
		16-20 YIL	,11516	,554
		21 YIL ÜZERİ	-,27686	,060
	11-15 YIL	1-5 YIL	-,42196(*)	,010
		6-10 YIL	-,20249	,248
		16-20 YIL	-,08733	,683
		21 YIL ÜZERİ	-,47935(*)	,005
	16-20 YIL	1-5 YIL	-,33463	,070
		6-10 YIL	-,11516	,554
		11-15 YIL	,08733	,683
		21 YIL ÜZERİ	-,39202(*)	,041
	21 YIL ÜZERİ	1-5 YIL	,05738	,667
		6-10 YIL	,27686	,060
		11-15 YIL	,47935(*)	,005
		16-20 YIL	,39202(*)	,041
Performans Değerlendirme	1-5 YIL	6-10 YIL	,26819	,054
		11-15 YIL	,45818(*)	,006
		16-20 YIL	,50709(*)	,007
		21 YIL ÜZERİ	-,05944	,658
	6-10 YIL	1-5 YIL	-,26819	,054
		11-15 YIL	,18998	,283
		16-20 YIL	,23890	,223
		21 YIL ÜZERİ	-,32763(*)	,027

Tablo 23 – devam

Boyut	Kıdem	Kıdem	Fark	p	
	11-15 YIL	1-5 YIL	-,45818(*)	,006	
		6-10 YIL	-,18998	,283	
		16-20 YIL	,04892	,821	
		21 YIL ÜZERİ	-,51762(*)	,003	
	16-20 YIL	1-5 YIL	-,50709(*)	,007	
		6-10 YIL	-,23890	,223	
		11-15 YIL	-,04892	,821	
		21 YIL ÜZERİ	-,56653(*)	,003	
	21 YIL ÜZERİ	1-5 YIL	,05944	,658	
		6-10 YIL	,32763(*)	,027	
		11-15 YIL	,51762(*)	,003	
		16-20 YIL	,56653(*)	,003	
	Ayrırma	1-5 YIL	6-10 YIL	-,02651	,851
			11-15 YIL	,41569(*)	,014
			16-20 YIL	,39297(*)	,038
			21 YIL ÜZERİ	,00677	,960
6-10 YIL		1-5 YIL	,02651	,851	
		11-15 YIL	,44220(*)	,014	
		16-20 YIL	,41948(*)	,036	
		21 YIL ÜZERİ	,03328	,825	
11-15 YIL		1-5 YIL	-,41569(*)	,014	
		6-10 YIL	-,44220(*)	,014	
		16-20 YIL	-,02271	,918	
		21 YIL ÜZERİ	-,40891(*)	,021	
16-20 YIL		1-5 YIL	-,39297(*)	,038	
		6-10 YIL	-,41948(*)	,036	
		11-15 YIL	,02271	,918	
		21 YIL ÜZERİ	-,38620(*)	,049	
21 YIL ÜZERİ		1-5 YIL	-,00677	,960	
		6-10 YIL	-,03328	,825	
		11-15 YIL	,40891(*)	,021	
		16-20 YIL	,38620(*)	,049	

* p <.05

Tablo 23 incelendiğinde, insangücü planlaması işlevine göre 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

İşgören seçme ve yerleştirme işlevine göre 21 yıl ve üzerinde kıdemli olan öğretmen algıları ile 6 yıl ve üzerinde kıdemli olan öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre 21 yıl ve üzerinde kıdemli öğretmenler, 1-5 yıl arasında kıdemli öğretmenler dışındaki öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiği görüşündedirler.

Kariyer planlama işlevine göre, 11-15 yıl arasında kıdemli öğretmenlerle 1-5 yıl arasında kıdemli öğretmenlerin uygulamalara ilişkin algıları arasında 1-5 yıl arasında kıdemli öğretmenler lehine; 21 yıl ve üzerinde kıdemli öğretmenlerin algıları arasında da yine 21 yıl ve üzerindeki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı fark vardır. Buna göre, 1-5 yıl ve 21 yıl üzerindeki öğretmenler, 11-15 yıl arasında kıdemli öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiği görüşündedirler. 21 yıl ve üzerinde kıdemli öğretmenler, 16-20 yıl arasında kıdemli olan öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiği görüşünde birleşmişlerdir.

Performans değerlendirme işlevine göre; 1-5 yıl arasında kıdemli öğretmenler, 11-15 ve 16-20 yıl arasında kıdemli öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirmişken, 21 yıl ve üzerinde kıdemli öğretmenler de 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl arasında kıdemli öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

Ayırma işlevi incelendiğinde; 1-5 yıl arasında kıdemli öğretmenler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında kıdemli öğretmenlere göre, 6-10 yıl arasında kıdemli öğretmenler de 16-20 yıl arasında kıdemli öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirmiştir. 21 yıl ve üzerinde kıdemli öğretmenler ise 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında kıdemli öğretmenlere göre ayırma işlevinin daha fazla gerçekleştiği görüşündedir.

4.6. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Okulların Hizmet Yılı Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Aşağıda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak okullun hizmet verme yılı açısından yöneticilerin algıları arasında anlamlı fark olup olmamasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 24: Okulun Hizmet Verme Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsangücü Planlaması	Gruplar arası	,353	4	,088	,180	,948
	Gruplar içi	28,949	59	,491		
	Toplam	29,301	63			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Gruplar arası	1,649	4	,412	1,026	,401
	Gruplar içi	23,708	59	,402		
	Toplam	25,358	63			
Eğitim Ve Geliştirme	Gruplar arası	,754	4	,189	,299	,877
	Gruplar içi	37,145	59	,630		
	Toplam	37,900	63			
Kariyer Planlaması	Gruplar arası	3,420	4	,855	1,176	,331
	Gruplar içi	42,909	59	,727		
	Toplam	46,329	63			
Performans Değer.	Gruplar arası	2,346	4	,587	,702	,594
	Gruplar içi	49,325	59	,836		
	Toplam	51,671	63			
Ödeme	Gruplar arası	3,588	4	,897	1,098	,366
	Gruplar içi	48,205	59	,817		
	Toplam	51,793	63			
Koruma	Gruplar arası	2,901	4	,725	1,630	,179
	Gruplar içi	26,255	59	,445		
	Toplam	29,155	63			
Disiplin	Gruplar arası	2,009	4	,502	,579	,679
	Gruplar içi	51,190	59	,868		
	Toplam	53,199	63			
Ayırma	Gruplar arası	5,294	4	1,323	1,562	,196
	Gruplar içi	49,984	59	,847		
	Toplam	55,278	63			

p < .05

Tablo 24 incelendiğinde, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile ilgili uygulamalara ilişkin algıları arasında, görev aldıkları okulun hizmet verme yılına göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Aşağıda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak okullun hizmet verme yılı açısından öğretmenlerin algıları arasında anlamlı fark olup olmasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 25: Okulun Hizmet Verme Yılı Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsangücü Planlaması	Gruplar arası	3,615	4	,904	1,294	,272
	Gruplar içi	305,009	436	,700		
	Toplam	308,624	440			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Gruplar arası	2,534	4	,633	,918	,453
	Gruplar içi	297,025	436	,681		
	Toplam	299,559	440			
Eğitim Ve Geliştirme	Gruplar arası	9,588	4	2,397	2,602	,036(*)
	Gruplar içi	401,614	436	,921		
	Toplam	411,203	440			
Kariyer Planlaması	Gruplar arası	1,738	4	,435	,392	,814
	Gruplar içi	483,003	436	1,108		
	Toplam	484,741	440			
Performans Değer.	Gruplar arası	3,389	4	,847	,749	,559
	Gruplar içi	495,972	436	1,138		
	Toplam	499,361	440			
Ödeme	Gruplar arası	17,037	4	4,259	4,934	,001(*)
	Gruplar içi	376,351	436	,863		
	Toplam	393,388	440			
Koruma	Gruplar arası	2,651	4	,663	,813	,517
	Gruplar içi	354,532	436	,813		
	Toplam	357,182	440			
Disiplin	Gruplar arası	,198	4	,050	,054	,995
	Gruplar içi	402,157	436	,922		
	Toplam	402,356	440			
Ayırma	Gruplar arası	3,994	4	,998	,861	,487
	Gruplar içi	505,359	436	1,159		
	Toplam	509,353	440			

* p <.05

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin görev aldıkları okulun hizmet verme yılı açısından, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme ile ödeme alt boyutlarının uygulanma durumuna ilişkin algıları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin diğer alt boyutların gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme ile ödeme alt boyutları için LSD analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 26: Okulun Hizmet Verme Yılı Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları

Boyut	Okulun Hizmet Verme Süresi	Okulun Hizmet Verme Süresi	Fark	p
Eğitim Ve Geliştirme	1-5 YIL	6-10 YIL	-,15124	,340
		11-15 YIL	,14075	,409
		16-20 YIL	,11395	,550
		21 YIL ÜZERİ	,21966	,146
	6-10 YIL	1-5 YIL	,15124	,340
		11-15 YIL	,29200(*)	,042
		16-20 YIL	,26519	,113
		21 YIL ÜZERİ	,37091(*)	,002
	11-15 YIL	1-5 YIL	-,14075	,409
		6-10 YIL	-,29200(*)	,042
		16-20 YIL	-,02681	,881
		21 YIL ÜZERİ	,07891	,560
	16-20 YIL	1-5 YIL	-,11395	,550
		6-10 YIL	-,26519	,113
		11-15 YIL	,02681	,881
		21 YIL ÜZERİ	,10572	,509
	21 YIL ÜZERİ	1-5 YIL	-,21966	,146
		6-10 YIL	-,37091(*)	,002
		11-15 YIL	-,07891	,560
		16-20 YIL	-,10572	,509
Ödeme	1-5 YIL	6-10 YIL	-,10152	,508
		11-15 YIL	-,01181	,943
		16-20 YIL	,14498	,433
		21 YIL ÜZERİ	,36883(*)	,012
	6-10 YIL	1-5 YIL	,10152	,508
		11-15 YIL	,08972	,519
		16-20 YIL	,24651	,128
		21 YIL ÜZERİ	,47036(*)	,000
	11-15 YIL	1-5 YIL	,01181	,943
		6-10 YIL	-,08972	,519
		16-20 YIL	,15679	,365
		21 YIL ÜZERİ	,38064(*)	,004
	16-20 YIL	1-5 YIL	-,14498	,433
		6-10 YIL	-,24651	,128
		11-15 YIL	-,15679	,365
		21 YIL ÜZERİ	,22385	,149
	21 YIL ÜZERİ	1-5 YIL	-,36883(*)	,012
		6-10 YIL	-,47036(*)	,000
		11-15 YIL	-,38064(*)	,004
		16-20 YIL	-,22385	,149

* p <.05

Tablo 26 incelendiğinde; 6-10 yıl arasında hizmet veren okullardaki öğretmenlerin, 11-15 yıl ve 21 yıl üzerinde hizmet veren okullardaki öğretmenlere göre eğitim ve geliştirme işlevlerinin daha fazla gerçekleştiği görüşünde oldukları görülmektedir. Ödeme işlevine göre, 21 yıl ve üzerinde hizmet veren okullardaki öğretmenler, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında hizmet veren okullardaki öğretmenlere göre ödeme işlevine ait uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

4.7. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Okullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Aşağıda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak okullarda görev yapan öğretmen sayısı açısından yönetici algıları arasında anlamlı fark olup olmamasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 27: Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsangücü Planlaması	Gruplar arası	3,518	2	1,759	4,162	,020(*)
	Gruplar içi	25,783	61	,423		
	Toplam	29,301	63			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Gruplar arası	1,747	2	,873	2,256	,113
	Gruplar içi	23,611	61	,387		
	Toplam	25,358	63			
Eğitim Ve Geliştirme	Gruplar arası	6,040	2	3,020	5,782	,005(*)
	Gruplar içi	31,860	61	,522		
	Toplam	37,900	63			
Kariyer Planlaması	Gruplar arası	5,057	2	2,528	3,737	,029(*)
	Gruplar içi	41,272	61	,677		
	Toplam	46,329	63			
Performans Değer.	Gruplar arası	5,624	2	2,812	3,725	,030(*)
	Gruplar içi	46,047	61	,755		
	Toplam	51,671	63			
Ödeme	Gruplar arası	6,074	2	3,037	4,052	,022(*)
	Gruplar içi	45,719	61	,749		
	Toplam	51,793	63			
Koruma	Gruplar arası	3,034	2	1,517	3,543	,035(*)
	Gruplar içi	26,121	61	,428		
	Toplam	29,155	63			

Tablo 27 – devam

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Disiplin	Gruplar arası	6,121	2	3,061	3,966	,024(*)
	Gruplar içi	47,078	61	,772		
	Toplam	53,199	63			
Ayırma	Gruplar arası	1,296	2	,648	,732	,485
	Gruplar içi	53,982	61	,885		
	Toplam	55,278	63			

* p <.05

Tablo 27 incelendiğinde, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından insangücü planlaması, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma ve disiplin uygulamaları ile ilgili algıları arasında, okullarındaki öğretmen sayısına göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin işgören seçme ve yerleştirme ile ayırma alt boyutlarının gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. İnsangücü planlaması, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma ve disiplin alt boyutları için LSD analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 28: Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları

Boyut	Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısı	Fark	p
İnsangücü Planlaması	1-50	51-100	-,52710(*)	,016
		100 ÜZERİ	-,05784	,780
	51-100	1-50	,52710(*)	,016
		100 ÜZERİ	,46927(*)	,015
	100 ÜZERİ	1-50	,05784	,780
		51-100	-,46927(*)	,015
Eğitim Ve Geliştirme	1-50	51-100	-,80602(*)	,001
		100 ÜZERİ	-,42913	,066
	51-100	1-50	,80602(*)	,001
		100 ÜZERİ	,37689	,077
	100 ÜZERİ	1-50	,42913	,066
		51-100	-,37689	,077

Tablo 28 – devam

Boyut	Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısı	Fark	p
Kariyer Planlaması	1-50	51-100	-,67489(*)	,015
		100 ÜZERİ	-,15779	,548
	51-100	1-50	,67489(*)	,015
		100 ÜZERİ	,51710(*)	,034
	100 ÜZERİ	1-50	,15779	,548
		51-100	-,51710(*)	,034
Performans Değerlendirme	1-50	51-100	-,77324(*)	,009
		100 ÜZERİ	-,37341	,181
	51-100	1-50	,77324(*)	,009
		100 ÜZERİ	,39983	,117
	100 ÜZERİ	1-50	,37341	,181
		51-100	-,39983	,117
Ödeme	1-50	51-100	-,76085(*)	,010
		100 ÜZERİ	-,22582	,415
	51-100	1-50	,76085(*)	,010
		100 ÜZERİ	,53503(*)	,037
	100 ÜZERİ	1-50	,22582	,415
		51-100	-,53503(*)	,037
Koruma	1-50	51-100	-,36636	,093
		100 ÜZERİ	-,55269(*)	,010
	51-100	1-50	,36636	,093
		100 ÜZERİ	-,18633	,330
	100 ÜZERİ	1-50	,55269(*)	,010
		51-100	,18633	,330
Disiplin	1-50	51-100	-,70830(*)	,017
		100 ÜZERİ	-,10106	,719
	51-100	1-50	,70830(*)	,017
		100 ÜZERİ	,60724(*)	,020
	100 ÜZERİ	1-50	,10106	,719
		51-100	-,60724(*)	,020

* p <.05

Tablo 28' e göre, insangücü planlaması, eğitim ve geliştirme, ödeme ve disiplin işlevlerine göre; 51-100 arasında öğretmene sahip okullardaki yöneticiler, 1-50 ve 100 üzeri öğretmene sahip okullardaki yöneticilere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiği görüşünü bildirmişlerdir.

Performans değerlendirme işlevine göre; 1-50 arasında öğretmene sahip okullarda çalışan yöneticiler, 51-100 arasında öğretmene sahip okullarda çalışan yöneticilere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirirken; koruma işlevine bakıldığında, 100 ve üzerinde öğretmene sahip okullardaki yöneticilerin, 1-50 arasında öğretmene sahip okullardaki yöneticilere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirmişleridir.

Aşağıda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak okullarda görev yapan öğretmen sayısı açısından öğretmen algıları arasında anlamlı fark olup olmamasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 29 : Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsangücü Planlaması	Gruplar arası	1,590	3	,530	1,136	,322
	Gruplar içi	307,034	437	,703		
	Toplam	308,624	440			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Gruplar arası	1,294	3	,431	,898	,408
	Gruplar içi	298,264	437	,683		
	Toplam	299,559	440			
Eğitim Ve Geliştirme	Gruplar arası	3,680	3	1,227	1,946	,144
	Gruplar içi	407,523	437	,933		
	Toplam	411,203	440			
Kariyer Planlaması	Gruplar arası	1,181	3	,394	,463	,630
	Gruplar içi	483,561	437	1,107		
	Toplam	484,741	440			
Performans Değer.	Gruplar arası	,995	3	,332	,439	,645
	Gruplar içi	498,366	437	1,140		
	Toplam	499,361	440			
Ödeme	Gruplar arası	3,195	3	1,065	,144	,866
	Gruplar içi	390,192	437	,893		
	Toplam	393,388	440			
Koruma	Gruplar arası	4,728	3	1,576	2,881	,057
	Gruplar içi	352,454	437	,807		
	Toplam	357,182	440			
Disiplin	Gruplar arası	2,961	3	,987	1,617	,200
	Gruplar içi	399,394	437	,914		
	Toplam	402,356	440			
Ayırma	Gruplar arası	16,990	3	5,663	6,956	,001(*)
	Gruplar içi	492,362	437	1,127		
	Toplam	509,353	440			

* p <.05

Tablo 29 incelendiğinde, öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından ayırma ile ilgili uygulamalara ait algılarının, okullarındaki öğretmen sayısına göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin diğer alt boyutların gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ayırma alt boyutu için LSD analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 30:Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayırma İşlevi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları

Boyut	Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısı	Fark	p
Ayırma	1-50	51-100	,31840(*)	,009
		100 ÜZERİ	,49078(*)	,000
	51-100	1-50	-,31840(*)	,009
		100 ÜZERİ	,17238	,165
	100 ÜZERİ	1-50	-,49078(*)	,000
		51-100	-,17238	,165

* p <.05

Tablo 30' a göre, 1-50 öğretmene sahip okullarda çalışan öğretmenler, 51-100 arası ve 100 üzerinde öğretmene sahip okullarda çalışan öğretmenlere göre ayırma işlevine ait uygulamaların daha fazla uygulandığı görülmüştür.

4.8. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Okulların Türü Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Aşağıdaki tabloda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak okulların türü açısından yönetici algıları arasında anlamlı fark olup olmamasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 31:Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsangücü Planlaması	Gruplar arası	1,101	2	,551	1,191	,311
	Gruplar içi	28,200	61	,462		
	Toplam	29,301	63			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Gruplar arası	,428	2	,214	,524	,595
	Gruplar içi	24,929	61	,409		
	Toplam	25,358	63			
Eğitim Ve Geliştirme	Gruplar arası	1,381	2	,690	1,153	,322
	Gruplar içi	36,519	61	,599		
	Toplam	37,900	63			
Kariyer Planlaması	Gruplar arası	,811	2	,405	,543	,584
	Gruplar içi	45,518	61	,746		
	Toplam	46,329	63			

Tablo 31 – devam

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Performans Değer.	Gruplar arası	1,472	2	,736	,894	,414
	Gruplar içi	50,199	61	,823		
	Toplam	51,671	63			
Ödeme	Gruplar arası	3,796	2	1,898	2,412	,098
	Gruplar içi	47,997	61	,787		
	Toplam	51,793	63			
Koruma	Gruplar arası	,132	2	,066	,139	,870
	Gruplar içi	29,023	61	,476		
	Toplam	29,155	63			
Disiplin	Gruplar arası	6,411	2	3,206	4,179	,020(*)
	Gruplar içi	46,788	61	,767		
	Toplam	53,199	63			
Ayırma	Gruplar arası	,386	2	,193	,215	,808
	Gruplar içi	54,892	61	,900		
	Toplam	55,278	63			

* p < .05

Tablo 31 incelendiğinde, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından disiplin ile ilgili uygulamalara ait algılarında, okul türüne göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin diğer alt boyutların gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Disiplin alt boyutu için LSD analizi tablo 32’te aşağıda yer almaktadır.

Tablo 32:Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Disiplin Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait LSD Testi Sonuçları

	Okulun Türü	Okulun Türü	Fark	p
Disiplin	VAKIF OKULU	TÜZEL KİŞİLER	-,49720(*)	,033
		DİĞER	-1,03707(*)	,018
	TÜZEL KİŞİLER	VAKIF OKULU	,49720(*)	,033
		DİĞER	-,53987	,206
	DİĞER	VAKIF OKULU	1,03707(*)	,018
		TÜZEL KİŞİLER	,53987	,206

* p < .05

Tablo 32 incelendiğinde, tüzel kişilere ait okullarda ve diğer okullarda çalışan yöneticilerin, vakıf okullarında çalışan yöneticilere göre disiplin uygulamalarının daha fazla uygulandığı görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Aşağıdaki tabloda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak okulların türü açısından öğretmen algıları arasında anlamlı fark olup olmasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 33:Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsangücü Planlaması	Gruplar arası	4,517	2	2,259	3,246	,040(*)
	Gruplar içi	304,106	438	,694		
	Toplam	308,624	440			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	Gruplar arası	1,246	2	,623	,920	,399
	Gruplar içi	298,312	438	,681		
	Toplam	299,559	440			
Eğitim Ve Geliştirme	Gruplar arası	,820	2	,410	,438	,646
	Gruplar içi	410,382	438	,937		
	Toplam	411,203	440			
Kariyer Planlaması	Gruplar arası	6,063	2	3,031	2,774	,064
	Gruplar içi	478,678	438	1,093		
	Toplam	484,741	440			
Performans Değer.	Gruplar arası	3,334	2	1,667	1,478	,229
	Gruplar içi	496,027	438	1,132		
	Toplam	499,361	440			
Ödeme	Gruplar arası	8,069	2	4,034	4,586	,011(*)
	Gruplar içi	385,319	438	,880		
	Toplam	393,388	440			
Koruma	Gruplar arası	4,791	2	2,396	2,973	,052
	Gruplar içi	352,391	438	,805		
	Toplam	357,182	440			
Disiplin	Gruplar arası	25,695	2	12,848	14,940	,000(*)
	Gruplar içi	376,661	438	,860		
	Toplam	402,356	440			
Ayırma	Gruplar arası	19,124	2	9,562	8,543	,000(*)
	Gruplar içi	490,228	438	1,119		
	Toplam	509,353	440			

* p <.05

Tablo 33 incelendiğinde, öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından insangücü planlaması, ödeme, disiplin ve ayırma işlevleri ile uygulamalara ait algılarında, okul türüne göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin diğer alt boyutların gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. İnsangücü planlaması, ödeme, disiplin ve ayırma işlevleri için LSD analizi sonuçları tablo 36'da yer almaktadır.

**Tablo 34:Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları
Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait
LSD Testi Sonuçları**

Boyut	Okulun Türü	Okulun Türü	Fark	p
İnsangücü Planlaması	VAKIF OKULU	TÜZEL KİŞİLER	-,08552	,299
		DİĞER	-,41722(*)	,012
	TÜZEL KİŞİLER	VAKIF OKULU	,08552	,299
		DİĞER	-,33170(*)	,045
	DİĞER	VAKIF OKULU	,41722(*)	,012
		TÜZEL KİŞİLER	,33170(*)	,045
Ödeme	VAKIF OKULU	TÜZEL KİŞİLER	-,26338(*)	,005
		DİĞER	-,32442	,083
	TÜZEL KİŞİLER	VAKIF OKULU	,26338(*)	,005
		DİĞER	-,06105	,742
	DİĞER	VAKIF OKULU	,32442	,083
		TÜZEL KİŞİLER	,06105	,742
Disiplin	VAKIF OKULU	TÜZEL KİŞİLER	-,42646(*)	,000
		DİĞER	-,73212(*)	,000
	TÜZEL KİŞİLER	VAKIF OKULU	,42646(*)	,000
		DİĞER	-,30565	,096
	DİĞER	VAKIF OKULU	,73212(*)	,000
		TÜZEL KİŞİLER	,30565	,096
Ayırma	VAKIF OKULU	TÜZEL KİŞİLER	-,43140(*)	,000
		DİĞER	-,22003	,296
	TÜZEL KİŞİLER	VAKIF OKULU	,43140(*)	,000
		DİĞER	,21137	,313
	DİĞER	VAKIF OKULU	,22003	,296
		TÜZEL KİŞİLER	-,21137	,313

* p < .05

Tablo 34' e göre; insangücü planlaması işlevi konusunda, diğer okullarda çalışan öğretmenler, vakıf ve tüzel kişilere ait okullarda çalışan öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiği görüşündedirler.

Ödeme ve ayırma işlevleri konusunda; tüzel kişilere ait okullarda çalışan öğretmenlerin, vakıf okullarında ve diğer okullarda çalışan öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirdikleri görülmektedir.

Disiplin işlevi konusunda; tüzel kişilere ait okullarda ve diğer okullarda çalışan öğretmenler, vakıf okullarındaki öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiği görüşünde birleşmişlerdir.

4.9. Özel Okullardaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Olarak Okullarda İnsan Kaynakları Birimi Bulunması Açısından Yönetici Ve Öğretmen Algıları Arasında Anlamlı Fark Olup Olmamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Aşağıdaki tabloda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak okullarda insan kaynakları birimi bulunması açısından yönetici algıları arasında anlamlı fark olup olmamasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 35: İnsan Kaynakları Birimi Değişkenine Göre Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait T-Testi Sonuçları

Okulda İnsan Kaynakları Birimi Olup Olmama Durumu	n	\bar{X}	S	t	sd	p	
İnsangücü Planlaması	EVET	36	3,7567	,68111	-1,528	62	,132
	HAYIR	28	4,0164	,66671			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	EVET	36	4,0000	,62838	,089	62	,930
	HAYIR	28	3,9857	,65360			
Eğitim Ve Geliştirme	EVET	36	3,9022	,73974	-,179	62	,858
	HAYIR	28	3,9375	,83283			
Kariyer Planlaması	EVET	36	3,3056	,93232	-1,599	62	,115
	HAYIR	28	3,6468	,72195			
Performans Değerlendirme	EVET	36	3,4331	,90071	-,825	62	,413
	HAYIR	28	3,6218	,91723			
Ödeme	EVET	36	3,2789	,83059	-,861	62	,392
	HAYIR	28	3,4761	1,00065			
Koruma	EVET	36	4,2228	,66403	,428	62	,670
	HAYIR	28	4,1489	,71068			
Disiplin	EVET	36	3,6342	1,06342	-1,773	62	,081
	HAYIR	28	4,0379	,63981			
Ayrırma	EVET	36	3,3400	,90152	-1,153	62	,253
	HAYIR	28	3,6114	,97509			

p < .05

Tablo 35 incelendiğinde, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile ilgili uygulamalara ait algılarının, okullarında insan kaynakları birimi olup olmamasına göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 36' da insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak okullarda insan kaynakları birimi bulunması açısından öğretmen algıları arasında anlamlı fark olup olmamasına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 36: İnsan Kaynakları Birimi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarına Ait T-Testi Sonuçları

Okulda İnsan Kaynakları Birimi Olup Olmama Durumu	n	\bar{x}	S	t	sd	p	
İnsangücü Planlaması	EVET	218	3,5659	,72009	3,818	439	,000(*)
	HAYIR	223	3,2659	,91597			
İşgören Seçme Ve Yerleştirme	EVET	218	3,7037	,74758	4,980	439	,000(*)
	HAYIR	223	3,3229	,85354			
Eğitim Ve Geliştirme	EVET	218	3,6163	,77620	6,730	439	,000(*)
	HAYIR	223	3,0256	1,04408			
Kariyer Planlaması	EVET	218	3,2104	,95803	3,577	439	,000(*)
	HAYIR	223	2,8575	1,10658			
Performans Değerlendirme	EVET	218	3,2745	,99052	2,911	439	,004(*)
	HAYIR	223	2,9817	1,11698			
Ödeme	EVET	218	2,8571	,86505	2,032	439	,043(*)
	HAYIR	223	2,6748	1,01196			
Koruma	EVET	218	3,7945	,77057	4,607	439	,000(*)
	HAYIR	223	3,4080	,97690			
Disiplin	EVET	218	3,3524	,91561	,611	439	,541
	HAYIR	223	3,2967	,99569			
Ayırma	EVET	218	2,8228	1,00016	1,421	439	,156
	HAYIR	223	2,6773	1,14283			

* p < .05

Tablo 36 incelendiğinde, öğretmenlerin ödeme, disiplin ve ayırma uygulamalarıyla ilgili algıları arasında okullarında insan kaynakları birimi olup olmamasına göre .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak; insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme ve koruma alt boyutları ile ilgili uygulamalara ait algılarının, okullarında insan kaynakları birimi olup olmamasına göre .05 düzeyinde

anlamalı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu boyutların tümüne göre, çalıştıkları okullarda insan kaynakları birimi bulunan öğretmenler, insan kaynakları birimi bulunmayan okullardaki öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiği görüşündedirler.

5. SONUÇ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Özel okullarda yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme durumuna ilişkin algıları karşılaştırıldığında; yönetici algılarının genel olarak 'çok katılıyorum' düzeyinde, öğretmen algılarının ise genel olarak 'orta' düzeyde olduğu belirlenmiştir.

2. Yönetici ve öğretmenlerin özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşme durumuna ilişkin algılarında yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tüm işlevler incelendiğinde yöneticilerin öğretmenlere göre uygulamaların daha fazla gerçekleştiğini bildirdikleri görülmektedir.

3. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, görev kıdemi açısından yöneticilerin yalnızca insangücü planlaması ve performans değerlendirme uygulamalarına yönelik algıları arasında fark vardır. Diğer işlevlere ait yönetici algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin ise insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme ve ayırma uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Diğer işlevlere ait öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okulların hizmet yılı açısından yöneticilerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin ise eğitim ve geliştirme ile ödeme boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

5. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okullarda görev yapan öğretmen sayısı açısından yöneticilerin insangücü planlaması, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma ve disiplin uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu

görülmektedir. Öğretmenlerin ise ayırma uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

6. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okulların türü açısından disiplin uygulamalarına ilişkin yönetici algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin ise insangücü planlaması, ödeme, disiplin ve ayırma işlevlerine ilişkin algıları arasında fark görülmüştür.

7. Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak, okullarda insan kaynakları birimi bulunması açısından yöneticilerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin ise insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme ve koruma işlevlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları uygulamalarına ilişkin sonuçlara dayalı olarak yapılan önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Uygulayıcılar için şu öneriler sunulabilir:

1. Özel okullarda insan kaynakları birimi kurulabilir.
2. Özel Okullar Derneği, eğitim-öğretim hizmetinin kalitesini arttırabilecek insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden yararlanma konusunda özel okullara rehberlik edebilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmacılar için şu öneriler sunulabilir:

1. Araştırma başka veri toplama araçları kullanılarak yeniden yapılabilir. Nicel verilerin yanında nitel veriler de kullanılarak daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir.
2. Araştırmaya okulda görevli memur ve hizmetliler de katılarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Bu sayede daha kapsamlı ve daha gerçekçi verilere ulaşılabilir.

3. Araştırma sadece zel Okullar Derneği' ne bağlı okullarda değil, tüm özel okullarda yapılarak araştırma sahası genişletilebilir.
4. Bu araştırma özel okulları kapsamaktadır. Araştırmaya devlet okulları da dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir.
5. Okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin yaşanan sıkıntılar ve üzüm yollarını konu alan başka bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.
- _____. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1996.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.bs. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**. 4.bs. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **Stratejik Ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2002.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**. 12.bs. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- Castetter W. ve Phillip Young. **The Human Resource Fuction In Educational Administration**. 7.bs. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimimize Bakışlar**. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996.
- Demirkan, Mahmut. **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**. Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2000.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 8.bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2004.
- _____. **Yönetim Organizasyon**. Beta Basım Yayın, İstanbul, 1993, s.327.
- Ersen, Haldun. **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Ve Kalite**. İstanbul: Ayhan Matbaacılık, 2003.
- Erdoğan, İlhan. **Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi**. İstanbul, Özel Okullar Birliği, 2004, s. 186).
- Ferris, R. Gerald ve M. Ronald Buckley. **Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions And Outcomes**. N.J: Prentice Hall, 1996.

- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Howe, Sally . **Essential Elements Of Human ResourceManagement**. London: DP Publications, 1995.
- İzgören, Ahmet Şerif. **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**. 3.bs. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2001.
- Kaynak, Tuğray ve Ahmet Cevat Acar, Cavide Uyargil, Gönen Dünder, İsmail Ataay, Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Reha Uluhan, Zeki Adal. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.bs. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.
- _____ . **İnsan Kaynakları Planlaması**. 2.bs. İstanbul: Alfa Yayım ve Dağıtım Hizmetleri,1996.
- Marquardt J. Michael ve Dean W. Engel. **Global Human Resources Development**. N.J: Prentice Hall, 1993.
- Özden, Yüksel. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. 1.bs. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuncer Tokol. **İşletme I-II**. Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyeleri, 1997.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Şencan, Hüner."İş Planlaması Nedir? Nasıl Yapılır?"**Yaşadıkça Eğitim Dergisi**. 88, 4: 34, Ekim-Aralık 2005.
- Subaşı, B. Ve Dinler, A. **Dünyada ve Türkiye' de Özel Okullar**. İstanbul: İTO Yayınları, 2003.
- Tabancalı, Erkan. 'Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi'. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Volkan Matbaacılık,1997.

EKLER

Ek 1. Özel Okullar Listesi

Aşağıda verilen liste Özel Okullar Derneği' nin internet sitesinden (Ocak 2007) alınmıştır.

1. Özel Acıbadem İ.Ö.O. ve Lisesi
2. Özel Aka Eğitim Kurumları
3. Özel Akasya Eğitim Kurumları
4. Alev İ.Ö.O. ve Lisesi
5. Özel Anabilim Eğitim Kurumları
6. Özel Anakent Eğitim Kurumları
7. Özel Ar-El Eğitim Kurumları
8. Özel Atacan İ.Ö.O. ve Lisesi
9. Özel Atanur Oğuz İ.Ö.O. ve Lisesi
10. Özel Ahmet Şimşek Eğitim Kurumları
11. Özel Belde İ.Ö.O. ve Lisesi
12. Özel Beşiktaş İ.Ö.O. ve Lisesi
13. Özel Beykent Eğitim Kurumları
14. Özel Bilfen Eğitim Kurumları
15. Özel Bilge Kaan İ.Ö.O. ve Lisesi
16. Özel Cent Eğitim Kurumları
17. Özel Cihangir İ.Ö.O. ve Lisesi
18. Özel Coşkun Eğitim Kurumları
19. Özel Darüşşafaka İ.Ö.O. ve Lisesi
20. Özel Doğan İ.Ö.O. ve Lisesi
21. Özel Doğu Eğitim Kurumları
22. Özel Eyüboğlu Eğitim Kurumları
23. Özel Elit Gençler İ.Ö.O. ve Lisesi
24. Özel Florya Eğitim Kurumları
25. HEV İ.Ö.O. ve Lisesi
26. Özel Irmak Eğitim Kurumları
27. FMV Özel Işık İ.Ö.O. ve Lisesi
28. Özel Kaşgarlı Mahmut İ.Ö.O. ve Lisesi
29. Özel Kemal Atatürk İ.Ö.O. ve Lisesi
30. Özel Kıraç Eğitim Kurumları
31. VKV Koç Özel İ.Ö.O. ve Lisesi
32. Özel Koza İ.Ö.O. ve Lisesi
33. Özel Kültür Eğitim Kurumları
34. Özel Marmara Eğitim Kurumları
35. Özel MEF Eğitim Kurumları
36. MEV İ.Ö.O. ve Lisesi
37. Özel Mimar Sinan Eğitim Kurumları
38. Özel Oğuz Kaan Eğitim Kurumları
39. Özel Ortadoğu Eğitim Kurumları
40. Özel Semiha Şakir İ.Ö.O. ve Lisesi
41. Özel Selim Pars Eğitim Kurumları
42. Özel Sezin İ.Ö.O. ve Lisesi
43. Özel Şişli Terakki İ.Ö.O. ve Lisesi
44. Özel Tarhan Eğitim Kurumları
45. Özel Umut Fono İ.Ö.O. ve Lisesi
46. Özel Uluğbey İ.Ö.O. ve Lisesi
47. Özel Uğur Eğitim Kurumları
48. Özel Yıldız Eğitim Kurumları
49. Özel Yıldızlar Eğitim Kurumları
50. Özel Yüzyıl Işıl Eğitim Kurumları
51. TED İ.Ö.O. ve Lisesi
52. Özel Kemer İ.Ö.O. ve Lisesi

Ek 2. Valilik Onayı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 817
Konu : Anket (Hande CENT)

19/03/2007

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 15.02.2007 tarih ve 154 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Hande CENT'in "Özel Okullarda İnsan Kaynakları Uygulamalarının İncelenmesi" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda. (2006-2007 Öğretim yılı) eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve okul müdürlerinin gözetimi ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, EK-2,3,3/1,3/2'de bulunan anket çalışmasını, ilimizdeki özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi takdirde olurlarınıza arz ederim.

M.ATA ÖZLER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İlgili (b) yazı ve ekleri

OLUR
16/03/2007

Hikmet DEĞİÇ
Vali
Vali Yardımcısı



4440632

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

Ek 3. Anket Formu

Sayın Yönetici/Öğretmen,

İstanbul'daki Özel Okullar Birliği'ne bağlı okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi konulu bir araştırma yapmaktayım.

İlişikteki anket araştırmada ihtiyaç duyulan verileri toplamak amacıyla sunulmuştur. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler ve okulunuza ait maddeler yer alırken, ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin maddelere yer verilmiştir.

Araştırmanın amacına hizmet edebilmesi için verilen her madde ile ilgili seçeneklerin mutlaka işaretlenmesi gerekmektedir. Araştırma ile elde edilecek veriler bilimsel çalışmalar dışında başka amaçlarla kullanılmayacaktır. Bu nedenle isminizi yazmanıza gerek yoktur. Vereceğiniz içten ve samimi cevaplar araştırmanın geçerliliğini arttıracaktır.

Değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hande CENT
Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki soruları sizin ya da okulunuzun özelliğini en doğru yansıtan seçeneğe X işareti koyarak cevaplandırınız.

1. Okuldaki göreviniz :

- Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yard.)
 Yönetici (Müdür, Müdür Yard.)
 Öğretmen

2. Görev Kıdeminiz :

- 1-5 Yıl
 6-10 Yıl
 11-15 Yıl
 16-20 Yıl
 21 Yıl ve üzeri

3. Okulunuz kaç yıldan bu yana hizmet vermektedir?

- 1-5 Yıl
 6-10 Yıl
 11-15 Yıl
 16-20 Yıl
 21 Yıl ve üzeri

4. Okulunuzda kaç öğretmen görev yapmaktadır?

- 1-50
 51-100
 100 ve üzeri

5. Okulunuzun Türü :

- Vakıf Okulu
 Tüzel kişi ya da kişilere ait okul
 Yabancı ya da azınlık okulu
 Diğer

6. Okulunuzda İnsan Kaynakları Departmanı var mıdır?

- Evet
 Hayır

Ek 3 – Devamı

BÖLÜM II İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE AİT MADDELER

Aşağıda insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin ifadelere yer verilmiştir. İfadede yer alan işlerin kurumunuzda gerçekleştirme durumuna ilişkin katılma derecenizi , uygun seçeneğe X işareti koyarak belirtiniz. Lütfen boş seçeneğe bırakmayınız.		Katılma Derecesi				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
OKULUNUZDA		1	2	3	4	5
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI						
1	İnsangücü planlaması için ayrıntılı iş analizi yapılır.					
2	İnsangücü planı görev tanımlarına dayalı olarak yapılır.					
3	Kurumda oluşabilecek insangücü değişimleri önceden tahmin edilir.					
4	Gereksinim duyulan insangücünün kurum içinde ve dışında bulunup bulunmadığı araştırılır.					
5	İnsangücü planı, kurumun uzun vadeli planına uygun olarak hazırlanır.					
6	İnsangücü planlamasında işgörende aranan niteliklerin belirtildiği iş yönergeleri hazırlanır.					
7	Kurumdaki işgörenlerin iş yükü düzenli olarak belirlenir.					
8	Gerektiğinde işgörenin yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik açısından artırılır.					
9	İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur.					
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME						
10	Kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplandırılır.					
11	İşgören seçimlerinde objektif sınavlardan yararlanır.					
12	İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda işgören sicil raporlarından yararlanır.					
13	İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda işgörenlerin yöneticilerinin görüşleri alınır.					
14	İnsangücü kaynağı yaratılır.(Eğitim fakültesindeki öğrencilere burs vermek, çeşitli eğitim programlarına yollamak gibi)					
15	İşgören bulmada profesyonel kuruluşlardan yararlanır. (Danışmanlık Şirketi, İnternet, Gazete İlanı vb.)					
16	Başvuran adaylarla öngörüşme yapılır.					
17	İşgören seçiminde kullanılan sınavların istenilen nitelikteki işgörene seçebilecek özellikleri taşımasına özen gösterilir.					
18	Uygulamalı sınavlarda görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutum ölçülür.					
19	Sözlü sınavlar objektif biçimde yapılır.					
EĞİTİM VE GELİŞTİRME						
20	İşgörenlerin eğitim ihtiyaçları düzenli olarak saptanır.					
21	Hizmetiçi eğitim programlarının içeriği düzenli olarak güncellenir.					
22	İşgörenler hizmetiçi eğitim olanaklarından adil olarak yararlanır.					

Ek 3 - Devamı

		Katılma Derecesi				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
		1	2	3	4	5
23	Eğitim programlarında görevlendirilecek eğitimciler için üniversitelerle işbirliği yapılır.					
24	Hizmetiçi eğitimler yükselmelerde bir tercih nedeni olarak kullanılır.					
25	İşgörenler kurumda çalıştıkları sürece düzenli olarak eğitimden geçirilir.					
26	İşgören adayı, deneyimli işgörenlerin yanında yetiştirilir.					
27	İşgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir.					
28	İşgören yetiştirme planı, kurumdaki bütün alan ve kademedeki çalışan işgörenlerin tümünü kapsar.					
29	Yöneticiler, işgörenleri eğitim etkinliklerine katılmaya güdüler.					
30	İşgörenin iş başarısını artırmak için geliştirme eğitimi düzenlenir.					
31	Görevi değişen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için tamamlama eğitimi verilir.					
32	Üst düzey göreve yükseltilen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için yükselme eğitimi verilir.					
33	İşgörenele değişen çevre ve örgüt koşullarına, teknolojilere uyarlanmaları için bilgi tazeleme eğitimi verilir.					
34	İşgörenele mesleki yeterliklerinin dışında konularda yeteneklerini geliştirmeleri için özel alan (bilgisayar, yabancı dil vb.) eğitimi verilir.					
35	İşgörenler, bilimsel ve akademik bakımdan gelişmeleri için lisans üstü eğitim yapmaya özendirilir.					
	KARİYER PLANLAMASI					
36	Kurumdaki tüm işgörenleri kapsayacak nitelikte kariyer planları hazırlanır.					
37	İşe alma ve yükseltmelerde görevin özellikleri ile bireyin niteliklerinin uyumlu olmasına dikkat edilir.					
38	İşgörenle kariyer hedef ve beklentileri konusunda görüşmeler yapılır.					
39	İşgörenin kariyer planı ile ilgili yetenekleri ve beceri düzeyisaptanır.					
40	İşgörenle gelişme gereksinimleri konusunda görüşme yapılır.					
41	İşgörenin kariyer istekleri ile örgütün gereksinimleri karşılaştırılır.					
42	Kariyer geliştirme planları işgörenlerle birlikte yapılır.					
43	Yükselme potansiyeli olan işgörenler seçilerek, kariyer basamaklarında ilerlemelerine yardımcı olunur.					
44	Kariyer gelişimi sürecinde işgörenele eşit olanaklar sağlanır.					

EK 3 - Devamı

		Katılma Derecesi					
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	
		1	2	3	4	5	
	PERFORMANS DEĞERLENDİRME						
45	Kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.						
46	Değerlendirme sürecinde işgörenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.						
47	Performansı değerlendiren kişiler değerlendirme yapılan alanın uzmanlarından seçilir.						
48	Kurum içi görevlendirmelerde temel ölçütü performans değerlendirme sonuçları oluşturur.						
49	İşgören yükseltmelerinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.						
50	Performans değerlendirme çalışmaları düzenli olarak yapılır.						
51	Performans değerlendirme işgören performansının geliştirilmesinde araç olarak kullanılır.						
52	Kurumda yönetim pozisyonlarına hazırlanacakların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.						
53	İşgörenlerin eğitim gereksinmelerini belirlemede performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.						
54	İşgörenlerin ödüllendirilmesinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.						
55	İşten çıkartılmalarda performans değerlendirme sonuçları ölçüt alınır.						
56	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler işgörene bildirilir.						
	ÖDEME						
57	Kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır.						
58	İşgörenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.						
59	Ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır.						
60	Ödemeler,benzer kurumlarda benzer görev için yapılan ödemelerle aynı düzeydedir.						
61	Kurumda benzer görevleri için yapılan ödemeler arasında eşitlik vardır.						
62	Yapılan ödemeler, işgörenlerce adil bulunur.						

Ek 3 - Devamı

		Katılma Derecesi				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
63	Ödemeler görevin kurumdaki önemine denk olarak yapılır.					
64	Ödemeler işgörenin harcadığı emeğe denk olarak yapılır.					
65	İşgörenlerin kendini yetiştirmesi, ödeme artışında göz önünde tutulur.					
66	İşgörene yapılan ödemelerde her yıl alım gücünü yükseltecek artış yapılır.					
67	Parasal olmayan ödemeler (dinlenme, sosyal etkinlikler, eğlenme, sağlık) işgörenin gereksinimini giderecek yeterlidir.					
68	Yüksek performans gösteren birey ve gruplara maddi özendiriciler verilir.					
	KORUMA					
69	Kurumda iş kazalarına neden olabilecek tehlikeler araştırılıp, belirlenir.					
70	Tehlikelere karşı gerekli önlemler alınır.					
71	İş güvenliği ve sağlığı ile ilgili ilke ve kurallar gerekli yerlere asılarak işgörelere duyurulur.					
72	Kurumda işyeri hekimliği alanında uzmanlaşmış doktorlar görevlendirilir.					
73	Güvenli çalışma koşullarını oluşturmak için düzenli olarak bakım, onarım çalışmaları yapılır.					
74	İş güvenliğini artırmak için eğitim çalışmaları yapılır.					
75	İş güvenliği için ilk yardım sistemlerinin oluşturulmasına önem verilir.					
76	İşgörelere işgüvenliği ile ilgili bireysel sorumluluklar kazandırılır.					
77	İşyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır.					
78	Kurumda yeterli sayı ve nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.					
79	Çalışma, dinlenme, bekleme yerlerinin temiz ve hijyenik olmasına özen gösterilir.					

Ek - 3 Devamı

		Katılma Derecesi				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
		1	2	3	4	5
	DISİPLİN					
80	Disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır.					
81	Kurumda başarılı işgörenlere madalya,şilt,plaket ya da başka saygınlık ödülleri verilir.					
82	Ceza uygulamaları işgörenlerin kurum amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarını sağlama amacı taşır.					
83	Disiplin uygulamaları birbiriyle tutarlılık gösterir.					
84	Disiplin kurallarının uygulanmasında işgörenler arasında ayırım yapılmaz.					
85	Disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır.					
86	Cezaya konu olan olay yada davranışın nedeni araştırılır.					
87	İşgörene verilen cezanın kusur ya da suça denk olmasına özen gösterilir.					
	AYIRMA					
88	Kurumda işten ayrılma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır.					
89	İşten çıkarılacak işgörene uygun bir süre öncesinden duyuru yapılır.					
90	Ayırma öncesinde işgörenin yeni duruma hazırlanması için gerekli çalışmalar yapılır.					
91	Kurumdan kendi isteği ya da emekli olarak ayrılan işgörenler izlenir ve onlarla düzenli iletişim sağlamaya özen gösterilir.					
92	Disiplin, yetenek uyumsuzluğu, başarısızlık nedenleri ile işten çıkarılma işlemleri geçerli ve güvenilir belgelere dayalı olarak yapılır.					
93	Emekli olacaklar için emekliliğe hazırlama eğitimi verilir.					
94	Kurumdan ayrılan işgörenler için uğurlama töreni düzenlenir.					
95	Kurumdan emekli olanlarla belli dönemlerde buluşma ve anma toplantıları yapılır.					
96	Kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir.					

Ek 4. Kullanılan Ölçeğe Göre Madde Analizi

Kullanılan Ölçeğe Göre Madde Analizi

	n	X	S	r	p
1.	70,0	3,2857	1,1813	,7434	,01
2.	70,0	3,4429	1,1627	,6805	,01
3.	70,0	3,4000	,9985	,4595	,01
4.	70,0	3,6429	1,1922	,7453	,01
5.	70,0	3,4571	1,2121	,7140	,01
6.	70,0	3,2857	1,1565	,6609	,01
7.	70,0	3,1571	1,1246	,7216	,01
8.	70,0	3,4857	,9440	,5752	,01
9.	70,0	3,0714	1,1712	,5865	,01
10.	70,0	3,3857	1,0807	,5629	,01
11.	70,0	3,2714	1,2502	,6516	,01
12.	70,0	3,3000	1,0680	,5204	,01
13.	70,0	3,5429	1,1253	,5454	,01
14.	70,0	3,3000	1,2081	,5838	,01
15.	70,0	2,6571	1,4233	,6857	,01
16.	70,0	3,9143	1,2711	,3661	,01
17.	70,0	3,6000	1,1844	,5652	,01
18.	70,0	3,2429	1,2445	,7394	,01
19.	70,0	3,6286	1,0791	,5443	,01
20.	70,0	2,9143	1,1515	,6686	,01
21.	70,0	2,7714	,9952	,7604	,01
22.	70,0	2,9571	1,2210	,7829	,01
23.	70,0	2,6000	1,0954	,7342	,01
24.	70,0	2,6286	1,1443	,7720	,01
25.	70,0	2,6143	1,0940	,7446	,01
26.	70,0	3,3429	1,3285	,6932	,01
27.	70,0	3,3143	1,2915	,6473	,01
28.	70,0	3,0714	1,3760	,8037	,01
29.	70,0	3,1000	1,1566	,7758	,01
30.	70,0	2,8143	1,2545	,8095	,01
31.	70,0	2,8000	1,2580	,8439	,01
32.	70,0	2,8143	1,2887	,8050	,01
33.	70,0	2,5857	1,2796	,8038	,01
34.	70,0	2,5286	1,2709	,7553	,01
35.	70,0	2,5143	1,3909	,7550	,01
36.	70,0	2,3286	1,2244	,7454	,01
37.	70,0	3,4714	1,1884	,7699	,01
38.	70,0	3,0143	1,2098	,5635	,01
39.	70,0	2,7286	1,1154	,8063	,01
40.	70,0	2,6857	1,1983	,6973	,01
41.	70,0	2,6429	1,1800	,7609	,01
42.	70,0	2,3714	1,1569	,7326	,01
43.	70,0	2,7429	1,2121	,8886	,01
44.	70,0	2,7286	1,2268	,9120	,01
45.	70,0	3,0143	1,4193	,7985	,01
46.	70,0	3,0000	1,2277	,8183	,01
47.	70,0	3,0000	1,4039	,8229	,01
48.	70,0	2,9000	1,3313	,8146	,01
49.	70,0	3,0429	1,2561	,8134	,01
50.	70,0	2,8714	1,3505	,8100	,01
51.	70,0	2,6857	1,1489	,8333	,01
52.	70,0	2,8143	1,2429	,8347	,01
53.	70,0	2,8000	1,2230	,8012	,01

Ek 4 –Devamı

	n	\bar{X}	S	r	p
54.	70,0	2,9286	1,2663	,7569	,01
55.	70,0	3,1571	1,1627	,7644	,01
56.	70,0	2,9286	1,3223	,7694	,01
57.	70,0	2,3714	1,1816	,6684	,01
58.	70,0	2,1571	1,1627	,7127	,01
59.	70,0	4,5286	1,0175	,2852	,05
60.	70,0	2,9429	1,1019	,6006	,01
61.	70,0	3,2571	1,4415	,5541	,01
62.	70,0	2,8857	1,3888	,7439	,01
63.	70,0	3,1714	1,3933	,7641	,01
64.	70,0	2,6571	1,1658	,7842	,01
65.	70,0	2,5000	1,2482	,7799	,01
66.	70,0	2,5571	1,3474	,8033	,01
67.	70,0	2,9429	1,2953	,6673	,01
68.	70,0	2,2143	1,2382	,7189	,01
69.	70,0	3,6857	1,2341	,8175	,01
70.	70,0	3,7571	1,2445	,7517	,01
71.	70,0	3,4714	1,2822	,8259	,01
72.	70,0	2,6571	1,5593	,7326	,01
73.	70,0	3,8286	1,1792	,5361	,01
74.	70,0	3,2429	1,2561	,7594	,01
75.	70,0	3,3857	1,3220	,8464	,01
76.	70,0	3,4857	1,3378	,8255	,01
77.	70,0	4,0429	1,0959	,6678	,01
78.	70,0	3,5286	1,3802	,7131	,01
79.	70,0	4,0143	1,1733	,6411	,01
80.	70,0	4,2429	1,0277	,5323	,01
81.	70,0	3,5857	1,3132	,6392	,01
82.	70,0	3,3571	1,2399	,5780	,01
83.	70,0	3,7857	1,1905	,6936	,01
84.	70,0	3,8000	1,2230	,6835	,01
85.	70,0	3,2429	1,3344	,7472	,01
86.	70,0	3,7857	1,1407	,7171	,01
87.	70,0	3,6429	1,2858	,6405	,01
88.	70,0	3,1143	1,4299	,6730	,01
89.	70,0	2,6429	1,4146	,6767	,01
90.	70,0	2,3143	1,2341	,6865	,01
91.	70,0	2,9429	1,1658	,7193	,01
92.	70,0	3,3000	1,2666	,6920	,01
93.	70,0	2,4571	1,2590	,6545	,01
94.	70,0	2,5571	1,4002	,6590	,01
95.	70,0	2,2714	1,2385	,6648	,01
96.	70,0	2,1143	1,2223	,5985	,01

Ek 5. Ölçeğin Alt Çeyrek-Üst Çeyrek Karşılaştırması İle İlgili İlişkisiz Grup T-Testi

Ölçeğin Alt Çeyrek-Üst Çeyrek Karşılaştırması İle İlgili İlişkisiz Grup T-Testi

	GRUP	n	\bar{X}	S	t	sd	p
1	Alt Çeyrek	19	2,16	,958	-6,614	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,00	,745			
2	Alt Çeyrek	19	2,32	1,108	-5,497	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,00	,745			
3	Alt Çeyrek	19	2,79	1,134	-4,039	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,95	,524			
4	Alt Çeyrek	19	2,47	1,172	-6,430	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,42	,607			
5	Alt Çeyrek	19	2,21	,855	-7,656	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,658			
6	Alt Çeyrek	19	2,05	,848	-7,168	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,95	,780			
7	Alt Çeyrek	19	2,00	,882	-6,598	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,79	,787			
8	Alt Çeyrek	19	2,95	,848	-4,064	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,00	,745			
9	Alt Çeyrek	19	2,11	1,150	-5,269	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,79	,787			
10	Alt Çeyrek	19	2,74	1,195	-3,930	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,937			
11	Alt Çeyrek	19	2,05	1,079	-6,019	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,95	,848			
12	Alt Çeyrek	19	2,47	1,219	-4,262	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,688			
13	Alt Çeyrek	19	2,74	1,284	-3,563	36	,001
	Üst Çeyrek	19	4,05	,970			
14	Alt Çeyrek	19	2,21	1,182	-4,673	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,958			
15	Alt Çeyrek	19	1,58	1,071	-8,283	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	,834			
16	Alt Çeyrek	19	3,21	1,653	-2,205	36	,034
	Üst Çeyrek	19	4,21	1,084			
17	Alt Çeyrek	19	2,63	1,422	-4,765	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,26	,452			
18	Alt Çeyrek	19	2,05	1,079	-7,428	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	,602			
19	Alt Çeyrek	19	2,95	1,268	-4,725	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,47	,612			
20	Alt Çeyrek	19	1,95	1,079	-5,883	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,898			
21	Alt Çeyrek	19	1,79	,713	-7,439	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,58	,769			
22	Alt Çeyrek	19	1,58	,692	-10,104	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,688			
23	Alt Çeyrek	19	1,53	,841	-7,580	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,42	,692			
24	Alt Çeyrek	19	1,47	,697	-9,634	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,63	,684			
25	Alt Çeyrek	19	1,53	,772	-8,381	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,53	,697			

Ek 5 –Devamı

	GRUP	n	\bar{X}	S	t	sd	p
26	Alt Çeyrek	19	2,16	1,167	-6,470	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,26	,806			
27	Alt Çeyrek	19	2,05	1,026	-6,197	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	1,068			
28	Alt Çeyrek	19	1,53	,841	-11,088	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	,602			
29	Alt Çeyrek	19	2,05	1,129	-7,428	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	,501			
30	Alt Çeyrek	19	1,53	,841	-9,600	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,05	,780			
31	Alt Çeyrek	19	1,47	,772	-11,341	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,05	,621			
32	Alt Çeyrek	19	1,53	,905	-9,630	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,737			
33	Alt Çeyrek	19	1,37	,684	-9,866	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,95	,911			
34	Alt Çeyrek	19	1,47	,772	-8,383	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,89	,994			
35	Alt Çeyrek	19	1,47	,905	-9,112	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,875			
36	Alt Çeyrek	19	1,32	,671	-7,529	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,42	1,017			
37	Alt Çeyrek	19	2,32	1,157	-7,431	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,47	,513			
38	Alt Çeyrek	19	1,95	1,026	-4,481	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,47	1,073			
39	Alt Çeyrek	19	1,58	,769	-8,448	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,74	,806			
40	Alt Çeyrek	19	1,79	,855	-7,811	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,95	,848			
41	Alt Çeyrek	19	1,58	,769	-9,099	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,765			
42	Alt Çeyrek	19	1,26	,452	-8,448	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,42	1,017			
43	Alt Çeyrek	19	1,37	,496	-14,337	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	,688			
44	Alt Çeyrek	19	1,21	,419	-20,310	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,459			
45	Alt Çeyrek	19	1,32	,582	-12,939	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,737			
46	Alt Çeyrek	19	1,68	,820	-10,598	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	,602			
47	Alt Çeyrek	19	1,37	,761	-12,781	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,37	,684			
48	Alt Çeyrek	19	1,32	,478	-14,267	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,00	,667			
49	Alt Çeyrek	19	1,53	,697	-13,317	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,21	,535			
50	Alt Çeyrek	19	1,32	,582	-12,177	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	,834			
51	Alt Çeyrek	19	1,32	,582	-12,561	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,79	,631			
52	Alt Çeyrek	19	1,21	,419	-13,156	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,765			

Ek 5 – Devamı

	GRUP	n	\bar{X}	S	t	sd	p
53	Alt Çeyrek	19	1,37	,597	-12,714	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,602			
54	Alt Çeyrek	19	1,63	,895	-9,692	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,00	,577			
55	Alt Çeyrek	19	1,89	1,049	-7,444	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,05	,705			
56	Alt Çeyrek	19	1,53	,905	-11,732	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,315			
57	Alt Çeyrek	19	1,32	,478	-9,960	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,37	,761			
58	Alt Çeyrek	19	1,11	,459	-11,977	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,37	,684			
59	Alt Çeyrek	19	4,11	1,487	-1,732	36	,092
	Üst Çeyrek	19	4,74	,562			
60	Alt Çeyrek	19	2,05	1,129	-5,500	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,79	,787			
61	Alt Çeyrek	19	2,21	1,357	-5,556	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,21	,787			
62	Alt Çeyrek	19	1,42	,692	-10,123	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,89	,809			
63	Alt Çeyrek	19	1,84	1,119	-8,266	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,32	,671			
64	Alt Çeyrek	18	1,44	,616	-11,146	35	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,688			
65	Alt Çeyrek	19	1,32	,582	-10,824	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,84	,834			
66	Alt Çeyrek	19	1,21	,419	-15,003	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,89	,658			
67	Alt Çeyrek	19	1,95	1,026	-6,765	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,95	,780			
68	Alt Çeyrek	19	1,11	,315	-8,844	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,47	1,124			
69	Alt Çeyrek	19	2,32	,946	-8,902	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,68	,671			
70	Alt Çeyrek	19	2,47	1,073	-7,890	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,68	,582			
71	Alt Çeyrek	19	2,00	,882	-10,769	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,63	,597			
72	Alt Çeyrek	19	1,05	,229	-12,142	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,89	,994			
73	Alt Çeyrek	19	3,00	1,247	-3,664	36	,001
	Üst Çeyrek	19	4,32	,946			
74	Alt Çeyrek	19	1,89	1,100	-7,570	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,26	,806			
75	Alt Çeyrek	19	1,74	,806	-10,508	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,42	,769			
76	Alt Çeyrek	19	1,84	,898	-10,091	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,58	,769			
77	Alt Çeyrek	19	3,16	1,214	-5,199	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,79	,631			
78	Alt Çeyrek	19	2,16	1,167	-8,441	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,68	,582			
79	Alt Çeyrek	19	2,84	1,344	-4,889	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,58	,769			

Ek 5 – Devamı

	GRUP	n	\bar{X}	S	t	sd	p
80	Alt Çeyrek	19	3,63	1,257	-4,024	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,84	,375			
81	Alt Çeyrek	19	2,53	1,020	-7,762	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,63	,597			
82	Alt Çeyrek	19	2,37	1,165	-4,944	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,994			
83	Alt Çeyrek	19	2,68	1,204	-7,458	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,84	,375			
84	Alt Çeyrek	19	2,74	1,240	-6,387	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,68	,478			
85	Alt Çeyrek	19	2,05	,970	-9,615	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,47	,513			
86	Alt Çeyrek	19	2,74	1,195	-6,386	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,63	,496			
87	Alt Çeyrek	19	2,58	1,071	-5,740	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,53	1,020			
88	Alt Çeyrek	19	2,00	1,054	-8,251	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,47	,772			
89	Alt Çeyrek	19	1,63	,895	-8,323	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,937			
90	Alt Çeyrek	19	1,26	,452	-11,669	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,74	,806			
91	Alt Çeyrek	19	1,84	,765	-9,811	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,16	,688			
92	Alt Çeyrek	19	1,95	,780	-8,902	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,21	,787			
93	Alt Çeyrek	19	1,32	,582	-10,615	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,74	,806			
94	Alt Çeyrek	19	1,42	,769	-12,250	36	,000
	Üst Çeyrek	19	4,11	,567			
95	Alt Çeyrek	19	1,26	,452	-9,502	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,58	,961			
96	Alt Çeyrek	19	1,37	,684	-7,658	36	,000
	Üst Çeyrek	19	3,53	1,020			

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 1981 yılında İstanbul'da doğmuştur. 2003 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi İşletme-İktisat bölümünü ve yandal yaptığı Uluslararası İlişkiler bölümünü bitirmiştir. Aynı yıl, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde İngilizce Öğretmenliği Formasyon Kursu' nu tamamlayarak öğretmenlik sertifikası almış, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı'nda öğrenimine devam etmiştir. 2003 yılından bu yana Özel Cent Koleji' nde İngilizce öğretmenliği görevini sürdürmektedir.

hande.cent@hotmail.com

handecent@centkoleji.com