



**ÖZEL VE KAMU OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
ÖZERKLİK ALGILARINA DAİR BİR UYGULAMA
(BURSA İL ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Serdar ÖZER
Kütahya, 2023

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖZEL VE KAMU OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖZERKLİK ALGILARINA DAİR
BİR UYGULAMA (BURSA İL ÖRNEĞİ)**

Danışman:
Prof. Dr. Turgut KARAKÖSE

Hazırlayan:
Serdar ÖZER

Kütahya - 2023

Kabul ve Onay**KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ****LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda, 201981411006 öğrenci numaralı, Serdar ÖZER'in hazırlamış olduğu “*Özel ve Kamu Okulları Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Özerklik Algılarına Dair Bir Uygulama (Bursa İl Örneği)*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili tez savunma sınavı jüri tarafından yapılmış ve adayın tezinin OY BİRLİĞİ ile kabul edilmesine karar verilmiştir.

16/ 02/2023

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Turgut KARAKÖSE (Danışman)		
Prof.Dr. M. Akif HELVACI		
Doç. Dr. Tijen TÜLÜBAŞ		

Doç. Dr. Arif KOLAY

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “*Özel ve Kamu Okulları Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Özerklik Algılarına Dair Bir Uygulama (Bursa il Örneği)*” adlı bu çalışmanın öneri aşamasıyla başlayan sonuç aşamasına kadar geçen süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki mevcut tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

16/02/2023

Serdar ÖZER

ÖN SÖZ

Bu Yüksek Lisans Tez çalışmasında, Bursa'da görev yapmakta olan kamu ve özel okul yöneticilerinin algılarını saptamak amacıyla kullandığım ölçek ile elde ettiğim verilerin analizleri neticesinde ulaştığım bulguları dikkatinize sunmaktayım. İnsan kaynaklarının yönetiminde özerkliğe dair okul yöneticilerinin algılarını çeşitli değişkenler ve alt boyutlarıyla detaylıca incelediğim bu çalışmada hem eğitim yönetimi literatürüne hem de okul yönetimlerine insan kaynakları yönetiminde özerkliğe ilişkin elde ettiğim bulgularla katkılar vermekteyim.

Bu çalışmayı hazırlarken geçirdiğim süreçte Bursa'da görevli kamu ve özel okul yöneticilerine, ayrıca manevi desteğini her an yanımda hissettiğim aileme, eşime ve arkadaşlarıma, bana bu Yüksek Lisans Tez Çalışması sırasında, kendimi daha da geliştirmeme katkı sağlayan değerli danışman hocam Prof . Dr. Turgut KARAKÖSE 'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Serdar ÖZER

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Serdar ÖZER

Eğitim Durumu :

Lise : Nilüfer Anadolu Lisesi / Nilüfer / BURSA

Lisans Öğrenimi : Uludağ Üniversitesi –Eğitim Fakültesi- İngilizce

Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi : Kütahya Dumlupınar Üniversitesi- Lisansüstü Eğitim

Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı (Devam ediyor)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (İleri Seviye) –Almanca- Arapça(Orta Seviye) - İspanyolca-Fransızca-İtalyanca,Flemenkçe (Başlangıç Seviyesi)

İş Deneyimi : 2003 yılında mezun olduktan sonra kısa bir süre tercümanlık ve metin çevirmenliği yaptıktan sonra 2004 yılında ABD'nin Maryland ve Delaware, Washington DC ve New York eyaletlerinde mesleki gelişim bağlamında branşıma ilişkin öğretmen eğitim programlarına , eğitimin yönetsel boyutuna duyduğum ilgi dolayısıyla eğitim liderliği ve politikaları ,eğitim yönetimi teftişi planması ve ekonomisi alanında sertifika programlarına ve çalıştaylara iştirak ettim.2006 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığına bünyesinde İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmaktayım.Atandığım yıldan bu yana öğretmenlik görevimin yanı sıra Bursa İl Milli Eğitim Ar-Ge ve DynEd proje ve eğitim koordinatörlüğü, geçici süreli okul müdür yardımcılığı , ayrıca yabancı dil hazırlık programı olan bir vakıf üniversitesinde hazırlık sınıflarında öğretmenlik görevlerini yürüttüm. Mesleki gelişim programları kapsamında Socrates-Comenius hizmet-içi eğitim amacıyla Romanya –Bükreş, Belçika-Alden Biesen,İngiltere-Exeter,Hollanda-Amsterdam gibi bir çok kentlerde seminerlere, kurslara ve çalıştaylara, Erasmus+ çeşitli proje ortaklıklarında hem ortak hem de koordinatör olarak okul ve konsorsiyum ortaklıkları çalışmalarına katılımcı olarak görev icra ettim.Eğitimin yönetsel boyutu hakkındaki ilgim ve motivasyonum sebebiyle kariyerimi bu yönde planlamaya karar verdim.

Projeler

- Our Home Europe- Comenius Project- Romania (2006)
- Comenius Contact Seminar-International Cooperation Between Technical and Vocational Schools -Alden Biesen/Belgium-2-6 December (2008)
- Zübeyde Hanım Secondary School- Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение Лицей №281. - Sister School Project (2010)
- Study Visit:In-service training for teachers: advisory system, teacher centers Spain(2011).
Internship as a English Language Teacher Education and/or Teacher Training, Humanities, Languages and Philological Sciences München –Germany (2012)
- Innovative Approaches and Horizons in Education and Training for Teacher and Student Motivation and Development" Erasmus plus+ project "England / France / Netherlands"(2013).
- Classroom management in English Language Teaching " Comenius project" Exeter / England (2014).

ÖZET

ÖZEL VE KAMU OKULLARI YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖZERKLİK ALGILARINA DAİR BİR UYGULAMA (BURSA İL ÖRNEĞİ)

ÖZER, Serdar

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Turgut KARAKÖSE

Mart, 2023, 190 sayfa

Dünyada küreselleşme ile değişimin hızı ve karmaşıklığı, çalışanların yapısal değişimi, beceri gereksinimlerindeki değişim, yönetim modellerinin değişimi, verimliliğin önemi ve "insan" kavramının iş hayatındaki öneminin giderek anlaşılması gibi faktörler insan kaynakları yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak, insan kaynakları yönetiminde okul yöneticilerine bazı boyutlarda özerklik verilmesine yol açmıştır. Bu araştırmanın amacı Bursa'daki özel ve kamu okullarındaki okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde okul yöneticilerinin özerklik algılarını ve bu algıların çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Bu bağlamda hem kamu hem de özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe ilişkin bulgular doğrultusunda okul yöneticilerine ve eğitim yönetimi literatürüne katkı sunmaktır. Araştırmada nicel bir yöntem olan istatistiksel tarama modeli ve ölçek veri toplama tekniği kullanılmıştır. Ölçek ve alt boyutların güvenirlik düzeylerinin tespiti ölçeğe Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve IBM SPSS 22.0 sürümüne aktararak değişken tanımları yapılmış ve gerekli istatistiksel analizlerin tümü söz konusu paket program ve paket programın AMOS adlı eklentisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi Bursa'daki 208 Müdür Yardımcısı, 25 Müdür Baş Yardımcısı ve 178 Müdür olmak üzere toplam 411 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Tanımlayıcı ve demografik bulgulara göre İKY'de özerklik algısı bakımından kamu ve özel okul yöneticileri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmış ve kamu okul yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarında özel okul yöneticilerine kıyasla önemli farklar bulunmuş, Post Hoc testi bulgularına göre genç okul yöneticilerinin planlamada özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek, müdürlerin yönetime katılım özerklik algısı müdür baş yardımcılarında yüksek ve yönetime katılımda özerklik algısı ise kamu ve özel yöneticileri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmuş ve kamu okulları yöneticilerinin İKY'de yönetime katılımda özerklik algılarının özel okul yöneticilerinden

daha yüksek olduğu gör÷lmüştür.İKY’de kamu okul yöneticilerine özerklik tanınması İKY unsurlarının yönetimi süreçlerini kolaylaştırabilir ve okul yöneticilerine yerinde karar mekanizmasını harekete geçirerek zaman kaybı ve kaynak yetersizliği gibi sorunları önlemede destekleyici ve okul yöneticileri ve yerel yönetimlerin yöneticileri ile planlama, işbirliği koordinasyon ve değerlendirme gibi çalışma yürüttükleri il ve ilçe yerel yönetimlerinde(valilik,kaymakamlıkvb.)eğitim yönetim açısından yerel yönetimlerde okul sorumluları ya da yardımcıları atanmak suretiyle sürecin yakından takibi ile okul yöneticilerine gerek insan kaynakları gerekse diğer kaynakların yönetilmesi sürecini hızlandıracak adımlar olabilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamu ve Özel Okul, Okul Yöneticileri, Özerklik

ABSTRACT

AN APPLICATION ON PERCEPTIONS OF AUTHORITY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF PRIVATE AND PUBLIC SCHOOL ADMINISTRATORS (BURSA PROVINCE SAMPLE)

ÖZER, Serdar

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Turgut KARAKÖSE

March, 2023, 189 pages

Factors such as the speed and complexity of change with globalization in the world, structural change of employees, change in skill requirements, change of management models, importance of productivity and increasing understanding of the importance of the concept of "human" in business life have revealed the human resources management approach. As a result, it has led to the granting of autonomy to school administrators in some dimensions in HRM. The purpose of this research is to determine the autonomy perceptions of school administrators in human resources management in private and public schools in Bursa and whether these perceptions differ according to various variables. In this context, it is to contribute to school administrators and educational administration literature in accordance with the findings of both public and private school administrators' perceptions on autonomy in HRM. Statistical survey model, which is a quantitative method, and questionnaire data collection technique were used in the research. Descriptive Factor Analysis for the purpose of controlling the structural validity of the scale with the collected data, Validator Factor Analysis for the purpose of a second structural validity test, Determination of reliability levels of scale and sub-dimensions, Cronbach's Alpha reliability analysis was performed on the scale and variable definitions were made by transferring to IM SPSS 22.0 version and all necessary statistical analyses were carried out with the AMOS add-on of the package program and package program. The sample of the research consists of a total of 411 school administrators in Bursa, including 208 Assistant Principals, 25 Chief Assistant Principals and 178 Principals.

According to descriptive and demographic findings, a statistically significant difference was found between public and private school administrators' perception of autonomy in HRM and significant differences were found in public school administrators' perceptions of autonomy in human resources management compared to private school administrators.

A statistically significant difference was found between public and private administrators, and it was observed that the perception of autonomy in participation in management was higher than that of private school administrators. Giving autonomy to public school administrators in HRM can facilitate the management processes of HRM elements, and by activating the on-site decision mechanism, school administrators are supportive in preventing problems such as time loss and lack of resources, and work with school administrators and local administrations such as planning, cooperation, coordination and evaluation in provinces and districts. In local administrations (governorship, district governorship, etc.) in terms of education management, there may be steps that will accelerate the process of managing human resources and other resources for school administrators by closely monitoring the process by appointing school supervisors or assistants in local administrations.

Keywords: Autonomy, Human Resources Management, Public School and Private School, School Administrators

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZGEÇMİŞ	v
ÖZET.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ	6
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	7
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	7
1.5. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI	8
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK LARI	8
1.7. TANIMLAR	8

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İKY'YE İLİŞKİN TANIMLAR	12
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	13
2.3. İKY 'DE TEORİLER	14
2.3.1. Kaynak Temelli Teori (Resource-Based Theory)	15
2.3.2. Eşitlik Teorisi(Equity Theory)	16
2.3.3. Herzberg'in İki Faktör Teorisi(Herzberg's Two-Factor Theory)	17
2.3.4. Organizasyon Davranış Teorisi (Organization Behavior Theory).....	20
2.3.5. Motivasyon Teorisi (Motivation Theory).....	21
2.3.6. Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF)Teorisi (Ability Motivation,Opportunity)	22
2.3.7. İnsan Sermayesi Teorisi: (Human Capital Theory)	23
2.3.8. Kurum Teorisi (Institution Theory)	24
2.3.9. İşlem Maliyet Teorisi(Transaction Cost Theory)	25
2.3.10. Vekalet Teorisi (Agency Theory)	26
2.3.11. Durumsallık Teorisi (Contingency Theory)	27
2.3.12. Örgüt Yaşam Döngüsü Teorisi(Organisation Life Cycle Theory).....	27
2.3.13. Rol Davranış Teorisi (Role Behaviour Theory).....	28
2.3.14. Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi (Comparative Advantage Theory)	28
2.3.15. Genel Sistem Teorisi	28
2.3.16. Örgütsel Değişim Teorisi (Organisational Change Theory).....	29
2.3.17. Örgütsel Öğrenme Teorisi (Organisational Learning Theory)	29
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	31
2.4.1. Şikayetlerin Ele Alınması.....	31
2.4.2. İnsan Kaynakları Hizmet Sunumu	32
2.4.3. İşe Başlama ve İşe Yönlendirme.....	33
2.4.4. Endüstriyel İlişkiler	34
2.4.5. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	35

2.4.6. Örgütsel Gelişim	36
2.4.7. Performans Yönetimi	37
2.4.8. İşe Alma ve Seçme.....	38
2.4.9. Eğitim ve Gelişim Programları	39
2.4.10. İşgücü Planlaması.....	40
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	42
2.5.1. Operatif Fonksiyonlar	43
2.5.2. Yönetimsel Fonksiyonlar.....	44
2.5.3. Danışma Fonksiyonları.....	45
2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YASAL BOYUTLARI	45
2.6.1. Çalışma Yaşamında İşçi ve İşveren İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi.....	46
2.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yasal Düzenlemeler	49
2.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ.....	53
2.7.1. Fombrun, Tichy ve Devanna Modeli	54
2.7.2. Harvard Modeli.....	54
2.7.3. Guest Modeli	55
2.7.4. Warwick Modeli	55
2.7.5. İk Değer Zinciri Modeli	56
2.7.6. Paul Boselie'nin 8 Kutulu Modeli	57
2.8. YÖNETİM VE OKUL YÖNETİMİ.....	58
2.8.1. Yönetimin Hedefleri.....	58
2.8.2. Yönetimin Özellikleri.....	59
2.9. EĞİTİM YÖNETİMİ	60
2.10. OKUL YÖNETİMİ.....	61
2.10.1. Okul Yönetiminin Amaç ve Hedefleri	62
2.10.2. İyi Okul Yönetiminin Özellikleri.....	62
2.10.3. Okul Yönetiminin İlkeleri	63
2.11. OKUL ÖRGÜTÜ VE YÖNETİM	64
2.11.1. Okul Örgütünün Amaç ve Hedefleri	64
2.11.2. Okul Örgütünün Özellikleri.....	65
2.11.3. Okul Yönetimi	65
2.11.4. Okul Yönetiminin Amaç ve Hedefleri	66
2.12. OKUL ÖRGÜTÜNÜN UNSURLARI	66
2.12.1. Okul Yönetiminin Unsurları	69
2.13. OKUL ÖRGÜTÜNÜN KAPSAMI.....	69
2.14. OKUL ÖRGÜTÜ İHTİYACI.....	70
2.15. OKUL ÖRGÜTÜNÜN ÖNEMİ.....	71
2.16. OKUL YÖNETİCİLERİN GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI	72
2.16.1. Müdürün Görev, Yetki ve Sorumlulukları – MADDE 76.....	72
2.16.2. Müdür Başyardımcısı, Görev, Yetki ve Sorumlulukları - MADDE 77	73
2.16.3. Müdür Yardımcısı, Görev Yetki ve Sorumlulukları - MADDE 78	74
2.16.4. Yöneticilerin Görev Yetki ve Sorumluluklarına İlişkin Değerlendirme	75
2.17. OKUL (TABANLI-TEMELLİ) MERKEZLİ YÖNETİM YAKLAŞIMI	79
2.17.1. Okul Merkezli Yönetim Nedir?	79
2.17.2. Okul Merkezli Yönetim'in Yararları.....	79
2.17.3. Okul Merkezli Yönetimin Sakıncaları	81
2.17.4. Okul Merkezli Yönetim'e Geçişin Zorlukları	83
2.17.5. OT(M)Y Okul Tabanlı-(Merkezli) Yönetim Kavramının Gelişimi.....	84
2.17.6. OTY'nin Öğretmen Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	88
2.17.7. Okul Temelli(Merkezli) Yönetim Uygulanmasında Müdür Rolü	88

2.18. ÖZERLİKLİĞE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE	90
2.18.1. Okul Yöneticisi Özerkliği.....	90
2.18.2. Hesap Verebilirlik Sistemleri.....	91
2.18.3. Bürokratik Hesap Verebilirlik	92
2.18.4. Performans Hesap Verebilirliği.	93
2.18.5. Piyasa Sorumluluğu.....	94
2.18.6. Personel Yönetimi	95
2.18.7. Personel Politikaları	95
2.18.8. Belgelendirme Gereksinimleri	96
2.18.9. Sendikalaşma	97
2.18.10. Kaynak Tahsisi.....	98
2.18.11. Öğretim Programı.....	98
2.18.12. Özel Okul Programı.....	99
2.18.13. Yönetici Özerkliğinin Önündeki Kısıtlamalar	100
2.18.13. Yönetim Yapısı	101
2.18.14. Merkezileştirme ve Ademi Merkeziyetçilik	102
2.18.15. Özerklik Boşluğu	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	106
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	106
3.3. ARAŞTIRMA MODELİ.....	107
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	107
3.5. VERİ ANALİZİ	115

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR	119
4.2. BETİMSSEL VE NORMAL DAĞILIM İSTATİSTİKLERİ	120

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR.....	128
5.2. TARTIŞMA.....	131
5.3. ÖNERİLER.....	137
5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	137
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	139
EKLER.....	141
KAYNAKÇA.....	160
DİZİN	172

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri Referans Değer Aralıkları	110
Tablo 3.2: Cronbach's Alpha Referans Değerleri	111
Tablo 3.3: Açıklayıcı Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Güvenirlilik Analizi Bulguları.....	111
Tablo 3.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	114
Tablo 4.1: Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular	119
Tablo 4.2: Okul Göreve Göre Kaynakları Uygulamalarında Özerklik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	120
Tablo 4.3: Kıdem Yılına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarında Özerklik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	122
Tablo 4.4: Yaş Gruplarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarında Özerklik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	124

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	107
Şekil 3.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması.....	113



KISALTMALAR

AEBA	Avrupa Eğitim Bilgi Ağı
AMA	Amerikan Yönetim Derneği
DMK	Devlet Memurları Kanunu
EYK	Eğitim Yönetimi Kurumları
HİE	Hizmet İçi Eğitim
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
OKY	Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği
OÖİKY	Okul Öncesi İlköğretim Kurumları Yönetmeliği
OT(M)Y	Okul Tabanlı (Merkezli) Yönetim
TD	Tebliğler Dergisi
YMFT	Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

Dünya genelinde milletler, küreselleşmenin eğitim sistemleri üzerindeki baskılarına, eğitimin etkinliğini artırmaya yönelik reformları hayata geçirerek yanıt vermekte ve bu bağlamda okul yöneticilerinin, eğitimin yeniden şekillendirilmesi ve kalitesinin yükseltilmesi çabalarının 21.yy.ın en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. (Pilton, 2015)

Bu yeniden şekillendirilme kavramlarından biri ise özerkliktir ; otorite, güç, güç, sorumluluk, kontrol, özgürlük, delegasyon, karar verme, kendi kaderini tayin etme, özgürlük ve verimlilik kavramlarının yerine kullanılmaktadır (Burkhauser, Gates, Hamilton, Li & Pierson, 2013). Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2020) özerklik, bir kurum veya topluluğun ayrı bir kanuna göre kendi kendini yönetme hakkı veya bir birey veya topluluğun uyacakları kanunu belirleme hakkı olarak tanımlanmıştır.

Özerklik, kendini yönetme hakkı veya gücüdür; işleri dış kontrol olmadan yürütme ve bütünden bağımsız olarak var olma veya var olabilme yeteneği (Merriam-Webster Dictionary, 2020). Erdem (2013), özerklik kavramının genellikle kurumsal düzeyde ele alındığını, ancak bazen bireysel düzeyde de kullanılabileceğini ve özerkliğin bir kişi veya grubun görevlerini yerine getirmesine izin verecek kadar bağımsız olması olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. ve diğer gruplardan farklı olan kimliğini korumak olarak tanımlamaktadır.

Hoy ve Miskel'e (1998) göre özerklik ve özgür irade ihtiyacı, bireyleri kendi seçimlerini yapmaya, işlerini planlamaya ve bu seçimlerin suçunu üstlenmeye teşvik ederek geliştirebilir. Bireyler için özerklik ihtiyacı büyüdükçe, geliştikçe ve olgunlaştıkça daha da önemli hale gelir. Czapla (2014), özerkliği iş hayatında verimliliğin önemli bir bileşeni olarak görmektedir. Bu bağlamda özerkliğin eğitim örgütleri için de kritik öneme sahip olduğu ileri sürülebilir.

Ancak hesap verebilirliğin ön planda olduğu günümüzde okul yöneticilerinin rolü önceki dönemlerden farklılık göstermektedir. Eskiden okul müdürlerinin başarılı olması için merkezi otoritenin direktiflerine uyması yeterliyken, okulun bu direktiflere uymasıyla istenilen başarıyı elde etmesi mümkün olamayabilmektedir. (Adamson, 2012). Bu zorluğun üstesinden gelmek için, okul ve eğitimin kalitesini artırmak için okul yöneticilerinin daha özerk olması gerektiği fikri giderek daha popüler hale gelmektedir (Mizray, 2014).

Öte yandan okul müdürlerinin öğrenci performansından sorumlu tutulması bu fikri ciddi ve güncel bir tartışma konusu haline getirmektedir (Leonardatos, 2015). Böylece dünyanın çeşitli ülkelerinde okul müdürlerinin kendilerine tanınan özerklikten memnun oldukları ve daha fazla özerklik arayışlarını dile getirdikleri belirtilmektedir (Thomson, 2010).

İşgörenlere değer verilirse ve insan kaynaklarının okulun örgüt kültüründe önemli bir kaynak olduğuna inanılırsa, insan kaynakları yönetimi bu ortamda başarılı bir şekilde uygulanabilir (Türkmen, 2008, s. 37-39). Bu bağlamda okul yöneticilerinin başarılı olması için insan kaynaklarının okul örgütünde önemli unsur olduğu ve okul yöneticilerinin İKY’de özerklik uygulamalarıyla başarıya ulaşmaları sağlanabilir.

İnsan kaynakları, bir örgütteki en stratejik olarak tanımlanmış kaynaklardan biridir. İnsan kaynakları, verimlilik, kapasite, etkinlik ve kalite gibi kavramları etkileyen, özellikle diğer kaynakların örgütsel amaçlara ulaşmak için ve her düzeyde kullanımını etkileyen en önemli parametredir ve bu bakımdan örgütsel ve yönetsel süreçlerin yürütülmesi için ehemmiyet arz etmektedir.

Bir ülke çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak ve diğer ülkelerle rekabet edebilmesi, sahip olduğu insan kaynaklarını yönetebilmesi en önemli faktördür. Çünkü eğitim sisteminin bu bireyleri çağımızın sorunlarını çözecek yetenek ve özelliklerle donatma sorumluluğu vardır. (Türkmen, 2008, s.37). Ülkelerin geleceği, eğitim örgütlerinin tam olarak işlevsel olup olmamasına bağlıdır. Eğitim kurumlarında yetkinlik, makineler tarafından değil, bireyler tarafından sağlanır (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Bir eğitim kurumunun en önemli özelliği, ilişkilere dayalı olmasıdır. Bu nedenle bir eğitim kurumunu yönetmek, insan kaynaklarının en verimli, faydalı ve bilinçli olarak değerlendirilmesini gerektirir. (Argon, 2001, s.63).

Bu çerçevede okul yöneticilerinin insan kaynaklarının yönetiminde özerkliğine ilişkin kamu ve özel okul yöneticilerinin algılarına dair bulgulara ulaşmaya çalışılacaktır.

1.1. PROBLEM DURUMU

İçerisinde bulunmuş olduğumuz yüzyıl bilgi toplumunun getirmiş en önemli paradigma değişimi bireye olan ilginin artış göstermesidir. Bu dönemde, hızlı bir değişime İKY ‘de değişime uyum sağlayabilen , iyi birer eğitilmiş, çok çalışkan,

organizasyonlara bağlı olarak, yenilik yapabilen ve devamlı iyileştirme felsefesine dayanan kişileri gerektirmektedir.

Örgütsel bir fonksiyon olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) ekonomik gelişime ve endüstriyel değişime bir tepki olarak 20.yy.'ın başlarında ortaya çıkmıştır. Başlangıcından beri İKY istihdam ilişkilerini yönetme ve rasyonalize etme yolu ile örgütsel sorunlara çözüm bulma ve değer yaratma amacını taşımıştır. Bu nedenle de endüstri devriminin getirdiği yeni örgütsel yapılarda verimliliği artırmaya yönelik bir işlev olarak karşımıza çıkmıştır (Ulrich ve Dulebohn, 2015). Bu bağlamda örgütsel verimlilik örgütün varlığını sürdürmesi için, bireylerin yeteneğini ortaya çıkartabilmesi ve enerjisini örgüte aktarabilmesi büyük öneme sahiptir.

Eğitim liderliği konusundaki araştırmalar, geçmişte müdürlerin merkezi yönetimin direktiflerini uygulayarak başarılı olduklarını göstermektedir " (Gawlik, 2008,s.785). Direktif uygulamak, günümüzde müdürlerden gelen talepleri karşılamak için artık yeterli değildir (Fullan, 2005; Keating, 2006; Sergiovanni, 2001). Özerk karar vermede, okul yöneticilerin için bir insan kaynağı seçme becerilerini dikkate alarak hesap verebilirliğe odaklı bir yaklaşım benimserler (Poole, 2007).

Özetlemek gerekir ise küreselleşme, yerel işgücü piyasalarındaki farklılıklar, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik konularına artan ilgi ve teknoloji örgütlerde yeni ihtiyaçlar yaratırken, İKY' de yeni bazı yaklaşımları ortaya çıkarmıştır (Stone ve Deadrick,2015). Beşeri sermaye teorisine göre örgün eğitimin oldukça araçsal olduğu ve hatta bir nüfusun üretim kapasitesini artırmak için gerekli olduğu varsayımına dayanmaktadır" (Olanyan ve Okemakinde, 2008, s. 479). Bu bağlamda örgütün amacını gerçekleştirmesi için, "İnsan Kaynakları Yönetimine" daha çok önem vermek gerekmektedir.

Kültür, küreselleşme ve örgütlerin büyüklüğü gibi acil durum faktörleri, İKY fonksiyonları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Rekers'e (2013, s. 25-27) göre, farklı kültür farklı İK uygulamalarını ifade ettiğinden, kültürün farklı olduğu yeni bir ortamda yer alan örgüt kültür var olduğunda, İKY'nin karar vermek için daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Çalışanın yeni ortama yönelik davranışları arasındaki dengeyi korumak ve değişikliklerin farkına varmanın önemi vurgulanmıştır.

İdari ve eğitim otoritelerinin merkezi hükümet organlarından okullara ademi merkeziyetçiliğinin ardındaki mantık, okuldaki mevcut gerçekliği daha iyi anlamışlarsa

okul paydaşlarının daha fazla ilgileneceklerini ve sonuç olarak kararlarının daha uygun olacağını varsaymaktadır (Hopkins, 2012).

(Caldwell,2008; ve Hopkins, 2012) ‘e göre okulun etkinliğini artırmak için okulun özerkliğini ve bağımsız yönetimini teşvik edilmesi gerekmektedir. Caldwell (2008), özel bir organizasyon yapısı, politikaların özerk belirlenmesi, kapsamlı planlama, okul öğrenme programları, bağımsız okul bütçesi ve çalışanların iç değerlendirmesi dahil olmak üzere bağımsız “OTY” nin özelliklerini detaylandırmıştır. Caldwell, bu özelliklerin etkili bir okulu güçlendiren ilkeleri oluşturduğunu belirtmiştir (s. 240).Bandur(2008).

Toplumların nitelikli birey kaynağının sağlanması ile yükümlü olan eğitim örgütlerinin de söz konusu değişim süreçlerine uyum sağlamaları gereklidir. Bu yüzden, eğitim örgütünde “insan kaynakları” yönetimlerine ihtiyaç duyulabilmektedir. Günümüzde geleneksel olarak, eğitim anlayışının yetersiz kalması, eğitim politikalarında, eğitim programlarının amacında ve içeriğinde köklü yeniliklerin olması yaşanılmaktadır. Bu değişiklikler, öğretmen profiline yaşına uygun, gelişime ve yeniliğe açık ve sürekli gelişen bir yapıda olmasını gerektirmektedir.

Türkiye’de özellikle Bursa gibi büyükşehirler de İKY’de bu değişimden payını fazlasıyla almış olduğu söylemek mümkündür. Özel okulların yaygınlaşmasında diğer ticari kuruluşlar kadar okulların da birbiri ile rekabet halinde olmalarının okul örgütlerinin de bu yaklaşımdan bağımsız olarak düşünülmesi söz konusu değildir. Okul yöneticileri bu gelişmelerden etkin bir şekilde yararlanarak öğrenme ortamlarını modern donanımlarla donatabilir, öğrenci ve öğretmenlerinin öğrenme ortamlarında her türlü araştırma ve incelemeyi yapmalarına olanak sağlayabilir ve kaynakların sağlanması, çalışma koşulları, eğitim kursları, performans değerlendirmeleri, ücret politikalarının rotasyonu gibi İKY fonksiyonlarını kendi bünyelerinde planlayabilir ve uygulayabilirler.

Kamu yönetiminde ajanslaştırmayı (yani, kamu hukuku altında (yarı-)özerk olarak faaliyet gösteren hükümet kuruluşlarının oluşturulmasını) içeren en acil sorulardan biri, yönetsel özerkliğin performansla nasıl ilişkili olduğudur (Verhoest ve ark. 2010).

Farklı Avrupa ülkelerinde, okul yöneticileri, okula tahsis edilen fonları ödeme, okul adına para toplama, öğretmen ve yardımcı personel seçimi, işten çıkarma, disiplin

kovuşturması ve personele ödenen ek ücretler konusunda değişen düzeylerde özerkliğe sahiptir (AEBA,2007).Bu bağlamda Hollanda ve İngiltere gibi bazı ülkelerde okul yöneticileri birlikte çalışmak istedikleri tüm insan kaynakları yönetimi öğelerini başta okul çalışanları olarak öğretmenlerin ve diğer çalışanların işe alınması vb. süreçleri kendileri plânlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon (eşgüdümleme), kontrol ve değerlendirme haklarına sahip olmaları diğer bir ifadeyle özerk davranabilmeleri birer örnek teşkil etmektedir bu bağlamda bu durumun uygulanması Bursa yerelinde Türkiye genelinde eğitim örgütlerinin ve okul yöneticilerinin başarılı olmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde özerkliğin özel okulların yanı sıra kamu okullarında da uygulanabilirliği ve bu çalışmada özel okullarda yapılan insan kaynakları yönetimi konusunda okul yöneticilerinin özerkliği bağlamında özel ve kamu okullarındaki okul yöneticilerinin algıları araştırılacaktır. Özel okullarda uygulanabilme imkanı olan insan kaynakları yönetiminde özerkliği ilişkin mevcut durumun kamu okullarında da incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu bakımdan özel ve kamu okullarında, insan kaynakları yönetiminde okul yöneticilerinin özerkliğine ilişkin algılarının ve hangi alt boyutlarıyla birbirinden farklılaşmakta olduğu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Bu araştırmanın hipotezinde: Ölçek ve alt boyutların normal dağılıma yakın dağıldıkları görüldüğünden gruplar arası farkların tespiti için normal dağılımın sağlandığı aynı şartlarda daha güvenilir oldukları bilinen parametrik hipotez testlerinden faydalanılmıştır. Bazı tanımlayıcı gruplar bakımından ölçek ve alt boyut değerlerinin karşılaştırmasını gerektiren araştırma sorularının cevaplanması amacıyla yapılan hipotez testlerini içermektedir. Aşağıda kısmen örneği verilen hipotezlere ilişkin detaylı bilgiye üçüncü bölümde verilerin analizi alt başlığında yer verilmiştir.

$H_0: \mu_1=\mu_2$ (İki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur.)

$H_1: \mu_1\neq\mu_2$ (İki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark vardır.)

$H_0: \mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_m$ (m adet grup ortalaması arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur.)

$H_1: \mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_m$ (m adet grup ortalamasından en az biri diğerlerinden istatistiksel olarak önemli bir şekilde farklıdır.)

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı özel ve kamu okullarında çeşitli pozisyonlarında görev yapan okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe dair algılarının belirlenmesidir. Diğer yandan söz konusu algı düzeyinin yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüne, görev yapılan okulun kademesi ile yöneticinin görevine türüne, yöneticinin kıdem yılına, yöneticinin yaşına ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesidir.

Bu bağlamda “Bu araştırmanın amacı, Bursa’daki özel ve kamu okullarındaki okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde okul yöneticilerinin özerklik algılarını ve bu algıların çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir”. Hem kamu hem de özel okul yöneticilerine insan kaynaklarının yönetiminde özerkliğe ilişkin bulgular doğrultusunda evvela yerel daha sonra genel olarak okul yöneticilerine ve eğitim yönetimi bilim alanına katkı sunma amacını taşımaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğine ilişkin kamu ve özel okul yöneticilerinin algılarının isimli bu tez çalışmasında, okullarda insan kaynakları yönetiminde yöneticilerinin özerkliğine dair algılarının ve okul örgütü açısından önemi vurgulanmaktadır.

Yapılan literatür taraması neticesinde eğitim örgütlerinin “İnsan Kaynakları Yönetimi” çalışmalarının sınırlı bir sayıda olması, özellikle de Ülkemizde’deki okullarda da “İnsan Kaynaklar Yönetimi”özerkliğine yönelik yapılan bir araştırmanın bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle çalışmanın, eğitim örgütlerinde uygulanan “İnsan Kaynakları Yönetimi” hakkında bilimsel bilgi olarak katkı sağlanacak ve güncel

araştırmaların doğrultusunda yeniden ele almanın yerli literatünde boşluğunun giderileceği düşünölmüştür. Bu yüzden bu araştırma çok büyük bir önem taşımaktadır.

1.5. ARAşTIRMANIN SAYILTILARI

1. Ölçeğin cevapları, okul yöneticilerinin gerçek algılarını yansıtmaktadır.
2. Kullanılan veri toplama aracı, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliği ilişkin algılarını belirlemek için yeterlidir.
3. Araştırmada seçilen okul yöneticileri evreni temsil etmektedir.
4. Çalışmanın evrenindeki okul ve yöneticiler yeterli sayıya ulaşana kadar yansız olarak belirlenmiştir.

1.6. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırmada elde edilen bulgular 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Bursa'daki kamu ve özel okullarda çalışan okul yöneticilerinin ölçek sorularına verdiği cevaplardan elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Araştırma okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan okul yöneticileriyle sınırlıdır.
3. Bu araştırma, en az bir senedir okul yöneticiliği yapanlarla sınırlıdır.

1.7. TANIMLAR

İnsan Kaynakları Yönetimi: Bir örgütteki rekabetçi üstünlüğün sağlanabilmesi amacı ile, gereken insan kaynaklarının sağlanmış olması, geliştirilmesi ve istihdamına yönelik politikaların oluşturulması, “planlanma, yönlendirme ve denetleme” etkinliğini içermekte olan bir disiplindir (Yüksel, 2007, s. 8).

Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi, okulun amaçları kapsamında yaşatabilmek için, İnsan Kaynakları ve eldeki maddeler eş güdümlle olan bireydir (Bursalioğlu, 2012).

Özel Okul: Belli bir para karşılığında özel eğitim veren kurumlardır (Açıkalin, 1989). Özel Öğretim Kurumları “5580 sayılı Öğretim Kurumları Kanunu hükümlerine” göre açılan okul/kurumlardır (MEB, 2016).

Devlet Okulu: Genellikle tamamı ile ya da kısmen vergilendirmeyeyle finanse edilmiş olan, bütün öğrencilerin ücret ödemedi eğitim sunmuş olan kurumlar olarak bilinmektedir (Vikipedi).

Özerklik: Otonomi veya özerklik, başka bir birey ya da durumlarından bağımsız karar vermek, kendi kendini yönetebilme yetisinin olması, Yunanca’da gelen “auto” ve “nomos” kelimeleriyle birlikte oluşmaktadır. Gelişim psikolojilerine göre “politik, ahlaki ve biyoetik” felsefede özerklik bilinçleriyle, zorlanılmayan karar verme kapasiteleridir.





İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kuramsal çerçeveye bağlamında İKY ‘ye İlişkin Tanımlar, İKY’nin Önemi, Teorileri, İlkeleri , Fonksiyonları, Yasal Boyutları, Yönetim Modelleri, Yönetim ve Okul Yönetimi , Eğitim Yönetimi , Okul Yönetimi , Okul Örgütü ve Yönetim, Okul Örgütünün Unsurları ,Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları ‘na değinilmiştir.

Bu bölümde giriş bölümüyle ilişkili olarak , İKY uygulamalarının örgüt üzerine teorik incelemesi ele alınacaktır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kritik bir çalışma alanıdır, iyi bilinen ve yüksek değerli bir faaliyettir. İKY, örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışanların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır ve örgüt çalışanlarını etkileyen stratejiler, uygulamalar, yasalar ve süreçlerle iş idaresinin insan tarafı olmakla ilgilidir (Arulrajah & Opatha, 2016).

Bir teori, doğal bir fenomeni açıklamak için değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlayarak fenomenlerin sistematik bir görünümünü sunan, birbiriyle ilişkili kavramlar, faktörler, yorumlar ve öncüllerin bir koleksiyonudur. İşçilerin bir şirketi diğerine terk etmesinin çeşitli nedenleri vardır, bazı araştırmalara göre bu nedenlerin çoğunun işe alım uygulamaları, adil bir ücretlendirme planının olmaması, yönetim tarzı, kötü çalışma koşulları, iş güvencesizliği, iş tatminsizliği, eğitim ve gelişim için yetersiz teşviklerin olduğunu gösteriyor. Bu tür nedenler genellikle içsel ve dışsal olan motivasyon faktörleri olarak kategorize edilebilir.

Yönetim, bir çalışanı bir organizasyonda tutmak için etkili bir stratejiyi değerlendirirken, çalışanın elde tutulmasını etkilemek için tamamen içsel değişkenlere güvenmemelidir; bunun yerine hem dışsal hem de içsel değişkenleri içermelidir (Almaaitah, M. F., Harada, Y., & Sakdan, M. F. 2017, s. 21).

Çalışanları örgütte tutmanın temel nedeni, üretkenlik ve karlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceğinden ve işten ayrılmalarını önlemektir (Samuel ve Chipunza, 2009, s. 411).

Herhangi bir örgütsel firmada çalışanlar, motive olmak ve iyi performans gösterebilmek için her zaman bir ödül veya tazminata ihtiyaç duyar, böylece kuruluşlar çalışanları için rahat bir ortam oluşturabilmelidir (Almaaitah vd., 2017, s. 25).

Öte yandan, yönetim teorileri, bir örgütü yönetmede yöneticilere rehberlik eden genel kuralların toplamıdır. Teoriler aynı zamanda iş hedeflerine etkili bir şekilde yanıt vererek çalışanları teşvik etmek ve aynı hedefi başarmanın araçlarını dahil etmek için

bir gerekçedir. Yönetim teorileri, modern organizasyonlarda uygulanabilecek yapılar ve yönergeler gibi yöntemleri içerebilen, önerilen yönetim stratejilerinin etrafındaki ilkelerdir. Mesleğinde uzman işverenler genellikle yalnızca tek bir yönetim teorisine güvenmeyecek, bunun yerine çalışanlarına ve şirket kültürüne en iyi uyan çeşitli yönetim teorilerinden birden fazla ilkeye itimat edeceklerdir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulaması, davranış bilimi, stratejik yönetim, insan kaynakları ve endüstriyel ilişkiler teorisi dahil olmak üzere güçlü bir kavramsal temele sahiptir. Bu temel, çok sayıda kuramın katkısı ile oluşturulmuştur.

Bu bölümde, İKY' yi ve herhangi bir örgütteki işlevlerini destekleyen ana teorileri tartışılacaktır. Bu bölümün amacı, İKY'yi destekleyen ve İKY uygulamalarında ele alınan anlayışlara genel bir giriş yapmaktır.

İKY'nin tanımını ve politikalarını ve uygulamalarını etkileyen İK fonksiyonlarını , İKY'nin amaçlarını, , İKY'nin özelliklerini, İKY sistemlerinin bileşenlerini, insan yönetimi yaklaşımı olarak İKY'nin gelişimini, İKY alanında önemli araştırmacıların İKY ile ilgili görüşlerini içermektedir.

2.1. İKY'YE İLİŞKİN TANIMLAR

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütlerinde çalışan bireylerin gelişimi, istihdamı ve refahları için tasarlanan “stratejik, uyumlu ve bütünleşik” birer yaklaşım olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, iş yönetiminde son derecede yetenekli ve kararlı işgücünün stratejik yolu ile, personel tekniklerini entegre bir dizi biçimde kullanılarak rekabet avantajları elde edilmesi istenilmeyen, kendine özgü birer yaklaşımdır (Storey, 2001, s. 6).

AMA'ya (Amerikan Yönetim Derneği) göre İKY, kalıcı işler sağlayan ve işletmeye nitelikli işgücü çeken bir örgüt işlevi olarak tanımlanabilir. Günümüzün karmaşık ortamı, örgütün başarısına önemli ölçüde katkıda bulunacak misyonunu yerine getirmektedir (2000 , s. 18).

İKY, istenilen sonuçlara doğru iş ve insanların yönetimidir (Boxall ve diğ., 2007).

İKY, örgütlerin kendi işgücünü nasıl yöneteceği ile ilgilenmektedir (Grimshaw ve Rubery, 2007).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi, çeşitli kurum ve kuruluşlarda önemli idari departmanlardan biri olarak kabul edilmekte ve önemi şu noktalara göre özetlenmektedir:

- İKY, en iyi yönetime güvenerek çeşitli ve uygun niteliklere sahip kalite ve nicelikte üretimin gelişmesine katkıda bulunan insan kaynakları sağlar.
- İKY, bir dizi eğitim programı hazırlayarak ve en iyi performansı destekleyen ve verimlilik oranını artıran ücretler ve teşvikler sağlayarak bireysel çalışanlar için tüm araçları ve araçları sağlar.
- İKY, tüm bireylerle ilgili faaliyetlerle ilgilendiğinden, yönetici yönetimle tartışma rolünü etkinleştirerek çeşitli idari birimler ve bireysel çalışanların görevleri arasındaki koordinasyonu geliştirir.
- İKY, kurumun etkinliğini olumsuz etkileyen bireylerle ilgili sorunları ve zorlukları keşfetmeye yardımcı olur ve ayrıca yöneticilerin çalışan sorunlarını yönetmelerine ve bunları tavsiye ve rehberlik yoluyla çözmelerine yardımcı olur.
- İKY, örgütünün hedeflerine ulaşmak için icra direktörlerine destek sağlar.
- İKY, performans verimliliğini, işi etkileyen kaza oranlarını ve diğer gösterge ve ortalamaları ölçmede kullanılan tüm örgütsel ve etkililik yetkinliklerinin ve göstergelerinin çalışılmasına katkıda bulunur.
- İKY, çalışanları motive ederek iş doyumlarını olumlu yönde etkileyecek ve böylece verimliliği artıracak iş için uygun bir örgütsel iklim sağlar.
- İKY, içinde bulunan yetkinliklerden yararlanarak kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmasına özen gösterir.
- İKY , verimliliği artırmak için çalışanların eğitilmesine ve iş istikrarının yanı sıra ücretler ve maaşların sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- İKY, çalışanların işten uzaklaştırılmaları veya kendilerine terfi veya ikramiye verilmemesi durumunda maruz kalabilecekleri organizasyonda yüksek maliyetlerden tasarruf etmeye yardımcı olur.
- İKY, adil bir ücret, teşvik sistemi kurarak ve organizasyondaki insan ilişkilerine dikkat ederek insan unsuruna ait olmaya yardımcı olur.

- İKY, organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının niteliksel ve niceliksel planlaması yoluyla mümkün olan en yüksek üretkenliğe ulaşılmasına yardımcı olur. İKY, iş etiğinin sürdürülmesine, davranışsal politikalara dikkat edilmesine ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim alanının açılmasına yardımcı olur.

2.3. İKY ‘DE TEORİLER

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları birçok teori tarafından desteklenmektedir Boselie ve diğerleri (2005), Guest (1997) İKY teorisini şu şekilde sınıflandırır:

1. **Stratejik Teoriler:** “Birleşik Krallık”ta kesin, ancak test edilmeyen hipotez budur. İK uygulaması ile dış ve iç çevre arasındaki uyumlar, üstün performanslar ile ilişkilendirilmektedir. ABD’de ise daha fazla İK stratejilerinin sınıflandırılması üstün odaklanılmaktadır. Örgütün “İKY politikaları ve işletme stratejisinin yapısı” politikalarının arasındaki sağlanacak uyumlarının üstün performans ile sonuçlandırılacağı hipotezi geliştirmişler.
2. **Tanımlayıcı Teoriler:** Çok büyük bir ölçüde kuralcı olmayanların yapıya sahip olmuş olan bu teoriler; İKY politikalarının ve tüm bunların neticesine yönelik alanlar listelenmektedir (Cappelli, Kochan, Mckersie 1986).
3. **Normatif/Kuralcı Teoriler:** Öngörülebilir en iyi uygulamalarının birer standart ya da norm bir model biçiminde oluşturulabilmesi yönünden kuralcılarının nitelikleri taşımaktadır. Bu teorilerde, “en iyi yollardan biri”ni işaret edebileni öne sürdümüş oldukları yaklaşımı yönünden önemli birer risk taşımaktadırlar.

Pek çok araştırmacı İKY teorileri için bir isim tasarlamaya çalışmış, bu bölüm herhangi bir örgütteki İKY politikasını ve uygulamalarını destekleyen 17 önemli teoriyi açıklamaktadır. Rekabetçi örgütlerde insan yönetimi için insan kaynakları yönetimi ilke ve teknikleri, farklı disiplinlerde bulunan teorilerden alınmıştır.

2.3.1. Kaynak Temelli Teori (Resource-Based Theory)

Kaynak tabanlı yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajı için temel faktör olarak görülen iç kaynaklara odaklanmıştır. Aslında insan kaynağının getirdiği değer, maliyetler üretmek ve verimliliği artırmak için esnekliğin optimize edildiği bu yaklaşımın çekirdeğidir, insan kaynakları, kaynakları etkin bir şekilde kullanmak için diğerleriyle karşılaştırıldığında bir formun rekabet avantajını artırma eğilimindedir (Nombo, 2013).

Kaynak Temelli Teori, rekabet avantajlarıyla aynı sektördeki form farklılıklarını dikkate aldığı için belirli sektörlerin temelini göz ardı etme eğilimindedir (Nyaga, 2015)

Larsen'k'e (2014) göre, kaynak tabanlı görüş, firmanın rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan kaynaklara ve üstün uzun vadeli performansa yol açanların alt kümesine sahip olduğunu savunuyor. İnsan sermayesi, bir firmanın rekabet avantajına dönüşebileceği hayati kaynakların bir parçası olduğu için bu teori çalışma için uygundur. İnsan kaynakları avantajı, özellikle bir kurumun uygun çalışan tutma stratejilerine sahip olması halinde, daha uzun süre boyunca sürdürülebilir.

Kaynak temelli görüş, İKY'de firma kaynağının heterojen olarak dağıldığı ve zaman içinde sabit kaldığı varsayımlarına dayanan teorik bir temel olarak uygulanır. Bir firmanın kaynakları, materyalleri, becerileri, örgütsel süreçleri ve sistemleri, ayrıca organizasyona ait bilgileri ve verileri içerir. Bu teori, İKY'yi, büyük olasılıkla benzersiz ve firma için özel olan, kuruluşun sahip olduğu iç kaynakları teşvik etmeye odaklanarak rekabet avantajı yaratma ile bağlar; farklı bir deyişle, iki kuruluş, somut veya soyut, aynı kaynaklara sahip değildir.

Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri karıştırılırsa ve uygun bir şekilde kullanılırsa, firma için rekabet avantajı yaratabilirler. Sonunda, yalnızca şirketler yenilik yaparak ve pazarda stratejik olarak konumlanarak rekabet avantajı elde edebilir ve sürdürebilir ” (Mweru ve Muya, 2015, s. 217).

Bununla birlikte, teorisyenler, etkili insan kaynakları uygulamalarının diğer rakipler tarafından kolayca kopyalanabileceğini, ancak bir kuruluşun sahip olduğu insan sermayesi türünün kopyalanamayacağını ve bunun da sonuçta firma için rekabet avantajına dönüştüğünü savunmaktadırlar.

Teorisyenler, kaynakların, analizin temelleri olan üretim sürecindeki girdiler olduğunu savunarak kaynaklar ve yetenekler arasında ayırım yaparlar. Grant'e (1999) göre araştırmacılar, İKY'ye yönelik bilişim teknolojileri ve mali tablolar olan iki ana veri ve bilgi kaynağının ve bu faktörlerin her ikisinin de maddi olmayan kaynaklar hakkında yeterli bilgi vermemesi nedeniyle, belirli kuruluşlar için kaynak temelini belirlemede bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. ve insan temelli beceriler ve yalnızca kaynak temellerinin parçalı bir resmini sağlar. Kaynakları belirlemeye yönelik bir taktik bulmak için, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, itibar ve organizasyon kaynakları olmak üzere altı kaynak kategorisinden oluşan bir sınıflandırma yaklaşımı üretilir.

Sonuç olarak, insan kaynaklarının getirdiği değer esastır , bu nedenle çalışma eğitim ve gelişim, iş hayatı programları, çalışanı tanıma ve iş yeri ortamı gibi unsurlar neticesinde özel ve kamu okullarında performansı daha yüksek bir düzeyde sunan üstün insan kaynakları inşa edebilir.

2.3.2. Eşitlik Teorisi(Equity Theory)

Bu teoride Adams, (1963) tarafından geliştirilen ve iş performansına ve memnuniyetine önemli bir girdinin insanların iş istasyonunda algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik derecesi olduğunu belirtmiştir. Eşitsizlik, bir kişinin sonuçlarının girdilere oranını, değişimin kişi tarafından eşit olmadığını algılaması durumunda ortaya çıkar. Girdiler eğitim, zeka ve deneyim eğitim becerileri, kıdem, cinsiyet ve sosyal statüyü içermektedir.

İşlerin sonuçlarına harcanan çabalar, beklenen iş güvenliği, maaş, çalışan faydaları, tanıma, övgü, sorumluluktan oluşur. Bireysel motivasyon, diğerleriyle karşılaştırıldığında adil olduğunu düşündüğü şeye dayanır Redmond. (2010).

Bir kişinin işinde eşitsizliğin varlığı algılanan eşitsizliğin büyüklüğü ile orantılı bir gerginlik yaratır. Gino ve Pierce (2009) bu eşitsizlik düşük girdiler, devamsızlık, ciro, uzun molalar, isteksizlik, artan maaş ve terfi için bir ajitasyon gibi istenmeyen çalışan davranışına yol açabilir.

Liu, Yang ve Nauta (2013) bu ilişkiler denetçiler ve çalışanlar arasında düzenlenmiş olduğunu gösteren bir delildir. Çalışanların başarılı olması ve algılanan adaleti koruyabilmesi için eşitliğe sahip olması gerekmektedir.

Bu teori çalışmaya açıktır, çünkü ücretlendirmenin en önemli kaygılarından biri olduğu çalışma ortamının hem hijyen hem de motive edici faktörlerini kapsar. Adams'ın eşitlik motivasyon teorisi, olumlu sonuçların ve yüksek motivasyon seviyelerinin ancak çalışanların adil muamelelerini algıladıklarında beklenebileceğini belirtir. Eşitlik teorisi, kaynakların dağılımının her iki rasyonel ortak için de adil olup olmadığını belirlemeye odaklanır. Eşitlik teorisi, kaynakların dağılımının her iki rasyonel ortak için de adil olup olmadığını belirlemeye odaklanır. Eşitlik teorisi, ilişki içinde her bir kişinin katkı ve yararlarının oranları karşılaştırılarak ölçülür. Eşitlik teorisi okul yöneticileri ve öğretmenler için önemlidir. Okul yöneticileri ve öğretmenler fazla çalıştıklarında, düşük maaşlı olduklarında, daha iyi kazanç getiren diğer işlere bakmak için öğretmenliği bırakmaktadırlar.

2.3.3. Herzberg'in İki Faktör Teorisi (Herzberg's Two-Factor Theory)

Motivasyon-hijyen teorisi 1959 yılında psikolog Frederick Herzberg tarafından önerilmiştir. Ona göre, iş tatmin edenler işi yaparken rol oynayan faktörlerle ilgilenirken, iş bağlamı tanımlayan faktörle ilgilenir. Herzberg, bir işi çevreleyen çevreyle ilişkili bazı dışsal faktör veya hijyen faktörlerini önermiştir.

Dışsal veya hijyen faktörü büyük ölçüde Maslow'un yüksek düzen ihtiyaçlarına karşılık gelir ki bunlar arasında işin kendisi, sorumluluk, iyi iş için tanınma, ilerleme ve başarıdır. Herzberg en ünlü hijyen ve motivasyon faktörleri için dikkat çekiyor olsa da teori, aslında insanların iş yerinde refahı ile ilgili olduğunu, temelde daha fazla insani değerler getirmek ve iş yerinde önemsenme için çalışmaktadır. Herzberg'in teorisine göre çalışanları etkileyen iki faktör sınıfı vardır. motivasyon olan; İçsel ve dışsal faktörler.

Kişileri motive eden faktörlerin nelerin olduğuna dair, alan yazında uzun bir müddet araştırmaların ana konularından biri olmuştur. Bu kapsamda da, kişileri araştırmalara teşvik eden faktörlerin belirlenmesi ve güdülenmesini devam ettirmek için, yöneticilere yol gösterebilecek farklı teorilerin geliştirildiği görülmektedir. Fakat, motivasyonun bütün yönleri ile ortaya koyup açıklamakta olan tek bir teori bulunmamaktadır. Çünkü, “motivasyon” konusu kompleks birer konu olarak kabul edilmektedir (Ataman, 2001).

Tanınmış bir yönetim kuramcı olan Frederick Herzberg'in "Motivasyonun Korunması Teorisi", Maslow'un teorisinden sonra en ünlü motivasyon teorisi olarak kabul edilir (Drafke ve Kossen, 1997). Herzberg'in teorisi aynı zamanda "iki faktör teorisi"/"motivasyon-hijyen teorisi" olarak da bilinir. (Hitt vd., 1989).

Herzberg'in teorisinde iş tatmini ile performans arasındaki ilişki vurgulanmış (Baysal ve Tekarslan, 1996). İşle ilgili etkenlerin ; iş tatmini ve verimliliğin artması üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri sürülmüştür.

Bu nedenle Herzberg, işin kendisi ve çalışan memnuniyeti ile ilgili faktörleri "motive edici faktörler" ve işin çalışma koşulları ile ilgili faktörleri "hijyen faktörleri" olarak tanımlamaktadır. (Hodgetts, 1999).

Herzberg, çalışmanın sonuçlarına dayanarak motive edici ve hijyen faktörlerini şu şekilde sıralamıştır (Herzberg, 1996; Herzberg, 2002; Plunkett ve Attner, 1992).

Motive Edici Faktörler:

- *“Kişinin başarabilme duygusu,*
- *Tanınır olma düşüncesi,*
- *İşin kendi,*
- *Gelişme fırsatlarının olması,*
- *İlerleme fırsatları.*
- *Sorumluluk bilincinin olması,*
- *Geri bildirimler verilmesi”*

Hijyen Faktörler:

- *“Denetim kalitesi (düzey ve niteliği)*
- *Şirket kuralları ve düşünce yapısı*
- *Ücret(Maaş-Ödemeler)*
- *İş şartları*
- *İş güvenliği*
- *Kişisel yaşantılar*
- *Statü(Pozisyon)*
- *Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).”*

Görölmüş olduğu gibi, motive eden faktörlerin dolaylı olmadan doğrudan bir iş, işin içerikleri ve özöyle ilişkilidir.

Hijyen faktörlerinde genel olarak araştırma ortamlarıyla ilgili olmaktadır. Motivasyon faktörlerinin, bireyin “tanınma, sorumluluk, kendini geliştirilmesi ve başarısına” izin vermektedir. Bu nedenle Herzberg’in çalışması, yöneticilerin iş motivasyonu hakkındaki görüşlerinin değiştiğini savunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını motive etmek için ücret artışları, sosyal haklar, performans ikramiyeleri ve iyileştirilmiş çalışma koşulları gibi çevresel faktörlere bakmaları gerektiği artık genel olarak kabul ediliyor. Herzberg'e göre, örneğin para bir hijyen faktörüdür. Ancak yine de paranın önemli olduğunu söylemekte ancak bunun bireyleri motive edeceğini düşünmemektedir. (Drafke ve Kossen, 1997). McKenra ayrıca hijyen faktörlerinin tek başına motive edici olmadığını ve "hastalığı önleyebilen ancak sağlık getirmeyen" hijyen faktörleri olarak yorumlandığını belirtti. Başka bir deyişle, hijyen faktörünün yokluğu memnuniyetsizliğe yol açar, ancak varlığı memnuniyete yol açmaz. Memnuniyeti sağlayan motive edici faktörlerdir. Herzberg'in yaklaşımına göre iş tatmini ve tatminsizlik birbirinin zıttı değildir. Başka bir deyişle, iş tatmininin karşıtı memnuniyetsizlik değildir ve iş tatmininin karşıtı da iş tatmini değildir. (McKenra, 1987). Hijyen faktörlerinin varlığı motivasyon için gereklidir ancak tek başına yeterli değildir. Herzberg, memnuniyetsizliği en aza indirdiklerini söylüyor. “Bireyin motivasyonu, motive edici faktörlerin yanında hijyen faktörlerinin varlığına da bağlıdır. (Hitt ve diğerleri, 1989). Herzberg'in teorisi diğer araştırmacılar tarafından titizlikle sorgulanmış ve eleştirildiği nokta ise Herzberg'in teorisini geliştirmek için kullandığı yöntem etrafında toplanmıştır (Hitt ve diğerleri, 1989). Buna göre, Herzberg'inkiyle aynı metodolojiyi kullanan çalışmalar Herzberg'inkine benzer sonuçlar verebilirken, çalışmada kullanılan diğer yöntemler Herzberg'in bulgularıyla daha az tutarlı olduğu ileri görülmüştür (Martin 1998). Herzberg bir "hikaye anlatımı" yaklaşımı kullanmış ve bu yaklaşım yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir. Çünkü bireylerin doyumunu kendilerine, doyumsuzluklarını başkalarına ya da dış etkenlere atfetme temayülünde oldukları ileri sürülmüştür (Davis, 1988).

İkinci eleştiri noktası ise, mesleklerin sadece sınırlı bir örneğinin kullanılması gerektiğidir. Çalışma sadece mühendisler ve muhasebeciler üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle diğer çalışanlar (örneğin mavi yakalı işçiler) gibi değildirler (Hitt ve diğerleri, 1989). Kısacası, teorinin işgücünün genel durumunu temsil ettiği söylenemez. Üçüncü bir eleştiri, teorinin ücretlerin, statünün ve ilişkilerin motive edici niteliklerine yeterince dikkat etmemesidir (Davis, 1988).

Eleştirinin dördüncü yönü, çeşitli ekonomik ve sosyo-kültürel yapıların incelenmesiyle ilgilidir. Bu nedenle hijyen faktörleri gelişmekte olan ve gelişmekte olan ülkelerde motive edici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, iki faktör kuramının yüksek refah düzeyine sahip çalışanların motivasyonunu açıkladığı iddia edilmektedir (Ataman, 2001). Başka bir deyişle, teori az gelişmiş ülkeler için geçerli değildir. Çünkü bu ülkelerde bireyin önceliği temel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Örneğin bu teorinin Türkiye için de geçerli olduğunu söylemek zor. Hijyen faktörleri, özellikle Türkiye'deki ekonomik kriz sırasında motive edici olabilmektedir. Kısacası ücretler, çalışma koşulları ve diğer çevresel koşullar gibi ekonomik motivasyon faktörleri arka planda kalmış ve bu nedenle, bu teorinin evrensel geçerliliği sorgulanabilmektedir. (Sabuncuoğlu, 1982).

Herzberg'in teorisine yönelik bir başka eleştiri de bireysel farklılıkların dikkate alınmamasıdır. Bir faktör sadece bir kişinin hijyeni olabilir, fakat aynı zamanda bir başkasını motive edebilir (Drafke & Kossen, 1997). Sözgelisi, bazı çalışanlar başarıdan, sorumluluktan ve terfiden hoşlanmazken, diğerleri makul ücretlerden daha sıkı kontrol edilir ve iyi tanımlanmış iş kurallarından memnundur.

Bazı durumlarda sıkı kontrol kafa karıştırıcı olabilmektedir. Herzberg'in teorisi araştırma için önemlidir. Zira hem hijyen hem de motivasyon faktörleri okul yönetiminden eğitim kadrosuna kadar her kademedeki çalışanların performansını etkilemektedir.

2.3.4. Organizasyon Davranış Teorisi (Organization Behavior Theory)

Örgütsel davranış çalışması İKY işlevlerine uygulanır ve ilgili konuları, örgütsel ortamlardaki insanların ne düşündüğünü, hissettiğini ve ne yaptığını anlamamıza yardımcı ve bu bilgi, İK ve gerçekçi olarak tüm çalışanlar için örgütsel olayları tahmin etmeye, tanımaya ve izlemeye destek olmaktadır. Örgütsel davranış çalışması, iş yerinde performansı iyileştirmeye, iş istikrarını artırmaya, yaratıcılığı teşvik etmeye ve liderliği teşvik etmeye adanmış araştırma alanlarını içermektedir. Örgütsel davranışa odaklanmak, belirli farklı davranışların neden çalışanların verimliliğini ve isteğe bağlı çabayı etkilediğini ve farklı politikaların insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerinin nasıl dikkate alınacağını ve tahmin edileceğini açıklamaya yardımcı olur (Pfeffer, 2007, s.126-127).

Örgütsel davranış açısından Pfeffer'in (2007) üçünü örneklediği birkaç önemli husus vardır: Birincisi, insanlar sosyal varlıklardır ve bu nedenle birbirleriyle olan etkileşimleriyle ilgilenirler ve başkalarının söylediklerinden ve yaptıklarından etkilenirler. İkincisi, insanlar eşitlik ve adaletten endişe duymaktadırlar; bu durum hem adalet dağıtım sonuçlarını hem de bu sonuçlara karar verme mekanizmalarını etkilemektedir.

Hem sistemlerde hem de sonuçlarda bu eşit rol nedeniyle, insanlar yavaş yavaş ekonomist olarak bilinecek ve gerçekte adalet standartlarını ihlal eden kişileri "cezalandırmak" için harcayabilmektedir.

Üçüncüsü, örgütsel olarak örgütler de sosyal bir bağlama gömülüdür ve kısmen başkaları gibi davranarak veya görünerek geçerliliği elde etmek için ve kısmen de sosyal beklentiler ve standartlara uygun olarak diğer örgütler tarafından etkilenir ve taklit edilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel davranış, bu bilgileri bir kuruluşun etkinliğini artırmak için uygulamak için bu insanların, grupların ve yapıların kuruluşlar içindeki davranış üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma alanıdır.

2.3.5. Motivasyon Teorisi (Motivation Theory)

Motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek miktarda tutku yaratmanın bir yoludur ve bu durum belirli bireysel ihtiyaçların karşılanmasıyla ele alınır. Haque, Haque ve İslam'ın (2014) belirttiği gibi, işletmeler veya kuruluşlardaki yöneticilerin, faaliyetlerin veya rollerin işçiler tarafından doğru şekilde yürütülmesini sağlamaktan büyük ölçüde sorumlu olduğunu belirtmiştir. Bunu başarmak için, bu İKY, işi yapabilecek en iyi personeli işe alacak profesyonel bir çalışan ekibine sahip olduklarını garanti etmelidir. Çalışanların üretkenliğini optimize etmek için çalışanın yeterince motive edilmesi gerekmektedir.

Bu düzeyde, insan doğasının, motivasyonun çalışanın performansını nasıl etkileyebileceğini daha iyi anlamak gerekir. Bu hedefe ulaşmak için, motivasyonun çalışan performansını etkilediği ölçüde doğru motivasyon kaynaklarını başarılı yönetim ve liderlikle birleştirmek önemlidir (Haque, Haque ve İslam, 2014).

Çalışanın becerisini belirlemede motivasyonun oldukça önemli olduğu fikrini göz ardı etmemek için, bir çalışana işini yapması için sağlanan kaynaklar gibi diğer

değişkenler de sağlanmalıdır. Başarılı iş çıktısı bu nedenle çeşitli gerekçelerden ortaya çıkabilmektedir.

Performans ve motivasyon kişiden kişiye ve sektörden sektöre değiştiğinden, tartışmada bir belirsizlik sağlamaktadır. Bu nedenle bu, konu alanında daha eleştirel analitik düşünceye yol açmaktadır. Bu bağlamda, akademisyenlerden ve uygulayıcılardan gelen birkaç akademik literatür, bu büyüleyici akademik alanın motivasyonun performansı nasıl iyileştirebileceği konusunda çözülebilmesini sağlamıştır (Haque, Haque ve Islam, 2014).

Gözlemler, iyi motive olmuş çalışanların iş veya örgüt hedeflerine ulaşmada daha üretken ve yaratıcı olduklarını göstermektedir. Öte yandan, daha az motive olmuş çalışanlar daha az üretkendir ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinden sapıyor gibi görünmektedir. Teşvik programları olarak motivasyon, kapasite geliştirme ve kapasiteyi daha yüksek performansa dönüştürmek için gereklidir (William, 2010, s. 2).

2.3.6. Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) Teorisi (Ability Motivation, Opportunity)

YMF teorisine göre Yetenek, Motivasyon ve Fırsat bileşenleri, çalışan özelliklerini oluşturan ve sonunda örgütsel başarıya götüren üç bağımsız çalışma sistemi unsurlarıdır.

Bu üç unsur aracılığıyla, örgütsel çıkarlara en iyi şekilde hizmet edilmektedir, çünkü YMF teorisi, ilgili yöneticilerinin İK politikalarını ve uygulamalarını kullanarak çalışan motivasyonu ile sonuçlanan etkili yaklaşımları kullanmasının yolunu açmaktadır (Bos-Nehles, Riemsdijk ve Looise, 2013, s 3).

İlk olarak, yetenek; Yahya, Tan ve Tay (2017), yetenek artırıcı İKY uygulamalarının, çalışanların görevlerini asgari denetimle yerine getirmeleri için gerekli beceri, bilgi ve becerilere sahip olmalarını veya kazanmalarını sağlamak için İK'nın üstlendiği uygulama ve politikaları ifade eder ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanın yetenek ve yetkinliklerini artıran uygulamalardır.

Öte yandan, yetenek geliştirme uygulamaları, rol gereksinimleri için doğru becerilere sahip doğru çalışanları işe almak için etkili işe alma ve seçme sürecini sağlamak için yapılan uygulamaları da ifade eder. İşe alma ve seçme becerilerini artırıcı İKY uygulamaları yanında, çalışanlara görevleri yerine getirmeleri için gerekli bilgi ve

becerileri sağlayan eğitim ve geliştirme uygulamalarını da kapsamaktadır (Yahya, Tan ve Tay, 2017, s. 549).

İkincisi, motivasyon çalışan performansı, organizasyondaki motivasyonu yönetmek için İK tarafından gerçekleştirilen değişiklik politikalarıdır. Aynı zamanda, çalışanların, esas olarak görevlerinde zaten gösterdikleri çabalar için onları ödüllendirerek, kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için daha fazla ve ekstra çaba göstermeye motive edilme yollarını da ifade eder.” (Yahya, Tan ve Tay, 2017, s. 540).

Motivasyon artırıcı uygulamalar farklı şekillerde gerçekleştirilebilir, örneğin bir kuruluş çalışanlarına performans geri bildirimi ileterek veya onlara finansal ödüller sağlayarak motivasyonu artırabilmektedir.

Son unsur, fırsatlar sunarak çalışanların katılımını sağlamayı amaçlayan fırsat artırıcı İKY uygulamalarıdır. Bello Pintado'ya (2015) göre aktaran Yahya, Tan ve Tay, 2017, s. 550) fırsatları artıran İKY uygulamaları, bilgi paylaşımı yoluyla en üst düzey hiyerarşiden alt düzey hiyerarşiye karar verme yetkisi ve sorumluluğunu devreten uygulamalar olarak adlandırılmaktadır. Bu uygulama, çalışanların organizasyona olan güvenini güçlendirir ve kolektif çalışma yoluyla organizasyonun büyümesini hızlandırmaktadır (Bos-Nehles, Riemsdijk ve Looise, 2013).

2.3.7. İnsan Sermayesi Teorisi: (Human Capital Theory)

Beşeri sermaye, insanların kendilerine, başka bir deyişle becerilerine yaptıkları yatırımın bir örneğidir ve sonunda ekonomik üretkenliklerini artırır. Bu teori, insan sermayesinin yaratıcılığa yol açtığı ve bunun sonucunda daha yüksek kişisel gelir elde ettiği fikrine dayanmaktadır. Bu teorinin destekçileri, eğitilmiş insanların üretken insanlar olduğuna, yani eğitilmiş, nüfusun geri kalanından daha yüksek kişisel gelir elde eden insanlar olduğuna inanmaktadır. "Beşeri sermaye teorisi, örgün eğitimin oldukça araçsal olduğu ve hatta bir nüfusun üretim kapasitesini artırmak için gerekli olduğu varsayımına dayanmaktadır" (Olanyan ve Okemakinde, 2008, s. 479).

Ancak Fix, Blair (2018) gibi beşeri sermaye teorisine karşı çıkan bazı araştırmacılar gelir ve eğitim arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu öne sürmektedir. “Kazançlar ile eğitim yılları arasındaki basit korelasyonlar oldukça zayıf, çoklu

regresyonda okullaşma ile ilişkili değişkenler eklendiğinde, okullaşma regresyon katsayısının çok küçük olduğu ”(Mincer, 1974, Fix, 2018, s. 21) ifade edilmiştir.

İnsan sermayesi teorisyenleri, doğuştan gelen kabiliyetin ve insana yapılan yatırımın bir sonucu olan ekonomik olarak üretken insan kabiliyetinin bilişsel stok seviyesini yükselterek, çalışanların üretkenliğinin ve verimliliğinin eğitimle arttığını iddia etmektedirler. Babalola'ya (2003) Olanyan ve Okemakinde'de (2008) ifade edilen beşeri sermayeye yatırım yapmanın mantığı üç bakış açısı üzerine kuruludur; İlk olarak yeni nesil, önceki nesillerin de sahip olduğu bilgi ile donatılmalıdır. İkinci olarak, yeni nesil, mevcut bilginin farklı ürünler veya sosyal hizmetler geliştirmek ve icat etmek için kullanılabilmesi için çeşitli şekillerde eğitilmelidir. Üçüncüsü, yeni nesil, yaratıcı yaklaşımlarla toplumun ihtiyaçlarını karşılamada tamamen yeni yaklaşımlar keşfetmeye teşvik edilmelidir.

2.3.8. Kurum Teorisi (Institution Theory)

Kurum teorisi, organizasyon içindeki çevrenin resmi örgütsel yapı gelişimi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ,kültürel unsurlar, semboller, normatif inançlar gibi örgütsel çevre özellikleri ve diğer kurumsal yapıyı şekillendirdiğini ileri sürmektedir.

Meyer ve Rowan'a (1977) göre Mohamed (2017), örgütsel biçimlerin “rasyonel mitlere” veya paylaşılan inançlara bağlı olduğunu savunmuştur. Kurumsal teori yoluyla kuramcılar, örgütsel alanların mantığını ve örgütsel normları açıklar ve bu normlara uyduktan sonra, örgütlerin optimal hale geldiğini ve bu normları uygulamaya koyarak hayatta kalma sürelerini uzattığını iddia etmektedirler.

Bununla birlikte, kurumsal teorinin ana katkılarından biri, örgütsel araştırmayı kültürel bilişsel boyutunda yönetmek için (Scott, 2008; aktaran Mohamed, 2017), araştırmacılar düzenleyici ve normatif yönleri odaklanmış olup (Phillips ve Malhotra, 2008; aktaran Mohamed, 2017, s. 152) örgütlerde farklı davranışlara izin vererek istikrar yaratmaktadır.

Üç farklı kurumsallık olduğu ileri sürülmektedir. Üç ana aşamadan oluşan sosyolojik kurumsallıkla başlar. İlk olarak, bireysel fikir ve varsayımlardan oluşan araçlar. İkinci olarak, gözlemlenen gerçeklik ile siyasi araçlar ve politika hedefleri arasındaki bağlantıdır. Üçüncüsü, ise kültürel olarak yönlendirilen varsayımlardır.

Kurumsallaşmanın ikinci biçimi, orta düzeyde yüksek bir öz kimliğe sahip olan tarihsel kurumsallıktır (Ramsey ve Amenta, 2009, s. 3).

Son unsur, politik kurumsalcılar tipik olarak iddialarını devlet veya makro-politik düzeyde konumlandıkları ve devletlerin, siyasi sistemlerin ve siyasi parti sistemlerinin oluşum sürecinin siyasi süreçlerini ve sonuçlarını güçlü bir şekilde etkilediğini ileri sürülmektedir.

2.3.9. İşlem Maliyet Teorisi(Transaction Cost Theory)

İşlem maliyet teorisi, analiz stratejisi ve örgütsel konu için önemli örgüt teorilerinden biridir ve son zamanlarda, finansa dayalı insan değişimi (sözleşme) problemini incelemeye odaklanan çalışanın davranışını kontrol etmek için İKY fonksiyonlarına ve ekonomisine odaklanmıştır.

İK departmanı için bu teori, çalışanın sözleşmesini anlamakla ilgilenmektedir (Wright & McMahan, 1992, s. 308). İşlem maliyet teorisi, sözleşmedeki fırsatçılık ve rasyonaliteyi çözmek için kullanılır. İlk olarak, fırsatçılık, taraflar arasındaki bir sözleşmenin kişisel çıkar olarak davrandığı anlamına gelir; bir firma, tarafların kendi çıkarlarına göre hareket etme eğiliminde olmayacağından emin olmak için sözleşmede garanti olarak güvenceler sağlamalıdır. İkincisi, rasyonellik, sözleşmenin yeterli bilgiye sahip olmaması ve yeterli bilgi eksikliği nedeniyle şirketin doğru kararı vermesini engellemesi anlamına gelmektedir (Williamson, 1994, s. 81).

Ancak Suska (2016) işlem maliyetinin üç türe ayrıldığından bahsetmiştir; İşlem maliyetlerini değerlendirme, bilgi toplama, bir anlaşma hakkında karar verme ve sözleşmenin uygulanmasındaki maliyetlerdir. Şirketler arası işlem maliyetleri, şirket uygulamalarının sabit ve değişken maliyetleridir. Sonuncusu, kamu düzenini organize etme ve sürdürme maliyetleri olan kamusal işlem maliyetleridir.

Bu nedenle firmalar, işlem maliyetini değerlendirerek, boş pozisyonlar hakkında yeterli bilgi sağlayarak, başvuru belgelerini kontrol ederek, referansları kontrol ederek ve sözleşmelerle ilgili müzakereleri yaparak nitelikli başvuru sahibi arama maliyetini azaltabilmektedir (Suska, 2016, s. 259).

İşlem maliyeti teorisi, çalışan motivasyonunu bireysel, grup ve örgüt düzeyinde tanımlamak için oldukça kullanışlıdır. Teori, tazminat sistemiyle bağlantılı ve çalışanın performansı için yeterli ödüller sağlamaktadır. (Jones, 1984 aktaran Wright & McMahan,

1992, s. 309-310). Ayrıca, işlem maliyeti teorisi, taraflar arasında herhangi bir boşluk, hata, beklenmeyen rahatsızlıklar meydana gelirse, sözleşme uygulamasının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

2.3.10. Vekalet Teorisi (Agency Theory)

Ajans(acent) teorisi olarak da adlandırılan bu teori , bir müdürün (mal sahibinin) bir temsilciye (çalışanlar) kendi adına görevleri devrettiği durumları anlamak için bazı karar verme otoritelerini içermektedir. Bu teori, sorumluluk davranışları kontrol ederek ve çalışan ilişkileri kurarak devredildiğinde müdür ve temsilciler arasındaki çıkar çatışmalarını azaltarak İKY'ye uygulanmasıdır.

Welbourne ve Cyr'ın (1996) belirttiği gibi, bu teori firma sahibi tarafından kontrol edildiğinde ve çıkar çatışması ortadan kalktığında vekalet maliyetinin düşeceğini ve vekilin müdüre karşı zararlı eylemlerde bulunmamasını sağlamak için uygun teşvikler oluşturacağını ileri sürmektedir.

Vekalet maliyeti, vekilin eylemleriyle doğrudan ilgili olan izleme maliyetini içermektedir Mal sahibi tarafından yönetilen ve izleyen firmalar, düşük vekalet maliyeti gerektirmektedir ancak firma büyüdüğünde ve daha fazla vekalet dahil edildiğinde, izleme maliyeti artar çünkü mal sahibi daha az verimli hale gelmektedir.

Bununla birlikte, vekalet teorisinin firmalar için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kapsamlı sonuçları vardır, çünkü teoriye göre hedefler ve katılım arasında bağlantı söz konusudur, çalışan tutumları arasında bağlantı kurar, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenler ve çalışan davranışlarını geri çektirmektedir (Evans ve Tourish, 2016; Levy ve Williams, 2004, s.6).

Ayrıca Welbourne ve Cyr, makalelerinde, çalışan davranışını standardize etmek ve kontrol etmek amacıyla yapılan iş analizi, iş ilanı, yazma ve resmileştirme politikası gibi İKY işlevlerinin yöneticiler tarafından hizmet izleme işlevi olarak görülebileceğini belirtmişlerdir.Firmalar, çalışan sahipliğini artırarak teşvik uyumunu seçmekten faydalanabilmektedir (Welbourne ve Cyr, 1996, s. 8).

Bu teori çalışan hedeflerini organizasyon hedefleriyle uyumlu hale getirmeye odaklanır ve çalışanın risk alan olmasını ve ana fayda için davranmasını sağlamaktadır. Ayrıca, teoride “performans arttığında çalışanlara ödül verin” yaklaşımı savunulmuştur.

2.3.11. Durumsallık Teorisi (Contingency Theory)

Bu teori, firmaların etkili olabilmesi ve İKY fonksiyonlarının örgütsel hedeflere ulaşmak için organizasyon veya dış çevre unsurlarına uymaları gerektiğini ileri sürmektedir. Harney (2016); İnsan kaynakları yönetimi içerisindeki olasılık teorisinin dış ve iç uyuma dayandığını söylemiştir.

Dış uyum, İK uygulamalarının organizasyon stratejisine ve çevre koşullarına uyması gerektiği anlamına gelmektedir. İç uyum, ise aynı mesajı ve istenen sonucu vermek için İK uygulamalarının birlikte çalışması gerektiği anlamına gelmektedir. Ayrıca Delery ve Doty (1996), beklenmedik durum teorisini kullanarak firmaların iş stratejisiyle eşleşen çalışan davranışlarını teşvik edebileceğini, çünkü davranış bir çalışanın yeteneğinin ve motivasyonunun etkisi olduğunu ve dolayısıyla, çalışan, bir organizasyon davranışı etkileyebilmektedir.

Bununla birlikte, kültür, küreselleşme ve şirketlerin büyüklüğü gibi acil durum faktörleri, İKY fonksiyonları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Rekser'e (2013, s. 25-27) göre, farklı kültür farklı İK uygulamalarını ifade ettiğinden, kültürün farklı olduğu yeni bir ortamda yer alan örgüt ve kültür var olduğunda, İKY'nin karar vermek için daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Çalışanın yeni ortama yönelik davranışları arasındaki dengeyi korumak ve değişikliklerin farkına varmanın önemi vurgulanmıştır.

Küreselleşme İK uygulamalarına bağlıdır, çünkü küreselleşmenin sonuçları firmaları yeni teknolojiyle tanıştırmakta, bu da İK departmanı ve çalışanlar için daha fazla eğitim gerektirmekte, vasıflı işgücünü işe almayı, küreselleşme yeni kültürleri tanıtan yeni pazarlara ve farklılıkları yönetmeye yol açmaktadır.

Ayrıca, şirket büyüklüğü İKY'ye bağlıdır, çünkü daha küçük şirketlerde İK departmanı mevcut değildir veya çok küçüktür ve bazen sorumluluk üretim müdürü tarafından üstlenirken, büyük firmalarda daha fazla sorun için mevcut olan ve daha fazla duyarlı olmak için uzmanlık gerektiren ayrı bir İK departmanı bulunmaktadır.

2.3.12. Örgüt Yaşam Döngüsü Teorisi (Organisation Life Cycle Theory)

Cameron ve Whetton (1981) örgütsel gelişimi oluşum, büyüme, olgunluk, düşüş ve ölümden karakterize eden örgüt yaşam döngüsü teorisini geliştirmiş; bu teoriye göre, tüm bu aşamalardaki itici güç işgücünün doğası, insan kaynakları yaratıcılığını, yeniliği,

takım çalışmasını ve yüksek performansı destekleyen, rakiplerin baskısına dayanacak bir örgüt yapısı yoksa, olgunluk aşamasında örgütün büyümeye veya hayatta kalmaya devam edemeyeceği ileri sürülmektedir.

2.3.13. Rol Davranış Teorisi (Role Behaviour Theory)

Rol davranış teorisi, örgütlerdeki bireylerin ve ekiplerin davranışlarını açıklamayı ve tahmin etmeyi amaçlar, bu da sırasıyla karar verme amaçları için yöneticileri bilgilendirir ve insan yönetimi üzerinde hangi adımları attığını ve beklenen sonuçları göstermektedir. Temel fikirlerden bazıları, çalışanlarda yeni taleplerle başa çıkabilmeleri için yeni davranışları teşvik etmek için kaynaklar da dahil olmak üzere çalışma ortamını iyileştirme ihtiyacına odaklanmakta (Prachaska ve diğerleri, 1982), teşvik etmek için ödüllerin kullanılmasını içermekte ve olumlu çalışma davranışını ve olumsuz davranışları kontrol etmek için cezaları teşvik etmektedir (Rogers 1983).

2.3.14. Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi (Comparative Advantage Theory)

Karşılaştırmalı üstünlük teorisinin esas mimarı, uluslar ve firmalar arasındaki uzmanlaşma ve işbölümünden bahseden iktisatçı David Ricardo'dur. Ricardo, ulusların diğerlerine göre yerel karşılaştırmalı üstünlüğe sahip oldukları mallar üretmeleri gerektiğini öne sürmektedir (Ricardo 1981). O zamandan beri, kuruluşlar ve ülkeler rakiplere göre daha fazla avantaja sahip olmak ve dolayısıyla birim başına üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmak için iç kapasiteyi güçlendirmeye odaklanmaktadır.

Bu teori iç kapasitelerin iyileştirilmesi, daha ucuz ve daha kaliteli mal ve hizmetler üretmek için en iyi şekilde kullanılan en iyi insan kaynaklarına sahip olmayı içermektedir (Grant 1999).

2.3.15. Genel Sistem Teorisi

Hiçbir organizasyon, çevresiyle etkileşime girmeden hayatta kalamaz. Kuruluşlar dış ortamdan girdi alır, işlenir ve çıktılar kuruluşa geri bildirim sağlayan dış ortama verilekte ve çevrenin bir parçası olan müşteriler, kalite, fiyat, stil ve moda hakkında değer yargısı dahil olmak üzere farklı yöntemler kullanarak geri bildirimde bulunmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar, bir bileşenin veya parçanın arızalanması

diğerinin başarısızlığına yol açacak şekilde ilişkili ve birbirine bağlı bileşenlere ve parçalara sahip sistemler olarak görülmektedir(Haken 1980;Laszio 1972; Robbins 1990). Örgütleri anlamaya yönelik sistem yaklaşımı, insan kaynakları departmanını, muhasebe, mühendislik, pazarlama vb. gibi başka departmanlara da sahip olan örgüt sisteminin bir bileşeni olarak görmektedir. Örgütün büyümesi ve rekabetçi kalması için, her departman, bölüm veya birim, birbirinizi desteklemeleri gerekmektedir. Kuruluşun çevre girdilerinden biri de insan kaynaklarıdır. Örneğin, bir kuruluş işe alma stratejisiyle ilgili bir hata yaparsa, tüm kuruluş üzerinde olumsuz bir etkisi olacaktır. Benzer şekilde, girdi işleme aşamasında insan kaynakları en iyi şekilde kullanılmazsa, geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla aynı durum mal ve hizmetlerin kalitesine ve fiyatına yansımaktadır.Bu, mal veya hizmetlerin beklenen fiyatlarla satılmaması da kapsamaktadır.

2.3.16. Örgütsel Değişim Teorisi (Organisational Change Theory)

Gareth (2009, s. 291) örgütsel değişimi, örgütlerin etkinliklerini artırmak için mevcut durumlarından arzu edilen bir gelecek duruma geçme süreci olarak tanımlamaktadır. Kuruluşlar, insanların tutum ve davranışlarını etkileyen teknoloji, politikalar, kanunlar, müşteri testleri ve seçimler gibi iç ve dış çevrede meydana gelen birçok gelişmeye yanıt olarak değişmektedir. Bu gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin farklı yönlerini etkiler ve buna karşılık kuruluşlar, örgütsel yapı, iş tasarımı, işe alma, kullanım, geliştirme, ödüllendirme ve insan kaynağını elde tutmanın yönetilme şeklini değiştirmektedir(Blanchard ve Hersay 1977; Johns 1996; Robbins 1992). Örgütsel değişim teorisi, insan kaynakları yönetiminde etkili değişim stratejisinin geliştirilmesi için uygun teşhis araçlarının kullanılmasıyla örgütsel değişimin ve performansın iyileştirilmesini önermektedir.

2.3.17. Örgütsel Öğrenme Teorisi (Organisational Learning Theory)

Küreselleşme bilgi tekeliğini değiştirmiş,dünyanın herhangi bir bölümünde üretilen bilgi, on yıl öncesine göre daha hızlı yayılmaktadır. Bugün, örgütsel rekabet gücü için önemli olan, ortaya çıkan bilgidен öğrenme ve öğrenmeyi örgütsel ortama diğerlerinden daha hızlı uyacak şekilde uyarlama becerisidir. Agyris & Schoen (1978) ve Senge (1992), bireylerin ve ekiplerin çalışmaları ve çevre ile ilgili bilgileri bir araya

getirdiği ve örgütün bugününü ve geleceğini ele almak için ortak vizyon, model ve stratejilerle paylaştığı toplam örgütsel öğrenmenin önemini vurgulamıştır. Bu nedenle, zayıf örgütsel öğrenme, çevreye zayıf örgütsel adaptasyona, daha az rekabet gücüne, kaçınılmaz olarak düşüşe ve nihai çöküşe yol açmaktadır.

Sonuç olarak, İKY, kurumun hedefine ulaşmak için çalışanın etkin ve verimli bir şekilde kullanılması yeteneğidir ve İKY teorileri, İK'nın bu amaca ulaşmasına ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmasına yardımcı olmaktadır. Bu teoride İKY işlevlerini destekleyen çalışmalara dair ileri sürülen yaklaşım öne çıkmaktadır.

Örgütsel davranış teorisi, İKY'de çalışanın davranışını anlamasına ve belirli farklı davranışların çalışanın performansını neden etkilediğini açıklamasına yardımcı olmaktadır. Motivasyon teorisi arzu edilen hedefleri elde etmek ve bireysel ihtiyaçları ele almak için çalışanlar arasında yüksek miktarda tutku yaratmak gerektiğini ileri sürmektedir.

Yetenek, Motivasyon ve Fırsat(YMF) Teorisi, bölüm yöneticilerinin İK politikalarını ve uygulamalarını kullanarak çalışan motivasyonu ile sonuçlanan etkili yaklaşımları kullanmasının yolunu açmaktadır. İnsan sermayesi teorisi, çalışan eğitiminin üretkenliği artırmak için kilit bir önemli nokta olduğunu iddia eder. Kaynak temelli teori, İKY'nin şirketin rekabet avantajı için kullanılabilecek kaynakları ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmasıyla ilgilenmektedir. Vekalet teorisi, İKY'nin örgütsel yapı gelişimi üzerinde doğrudan etkisi olan çevresel boyutları tahmin etmesine yardımcı olmaktadır.

İşlem maliyetleri teorisi, finans ve ekonomiye dayalı insan değişimi sorununu incelemeye odaklanırken vekalet teorisi, müdür ve temsilciler arasındaki çatışmayı çözmeye odaklanması İKY için önemlidir. Son teori olan durumsallık teorisi, İKY işlevlerinin odak noktalarının , örgütsel hedeflere ulaşmak için organizasyona veya dış çevre boyutlarına uyması gerektiğine odaklanmaktadır.

İKY'nin stratejileri ve uygulamaları ile organizasyon içindeki rolü çok önemlidir. Ancak bir örgütteki İKY işlevi diğerlerine uygulanabilir çünkü organizasyon yapısı ve çevresi arasındaki farklılıklar bulunmaktadır. Kuruluşların, çalışanlar için sürekli öğrenme sürecini kolaylaştıran ve esnek bir ortam sağlayan en iyi İKY uygulamalarının ve politikalarının oluşturulması önemlidir.

Herhangi bir örgütün başarısı, öğrenme yeteneğine ve çalışanın tasarlanan hedefe ulaşma yeteneğine bağlıdır. İK, organizasyon gelişimi için hangi teoriye ihtiyaç olduğunu anlamaları gerekmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi çalışanları motive etmek için istihdam ilişkileri, izleme, sözleşmeler ve uyum sağlama konusundaki boşlukları en aza indirmekleri gerekmektedir.

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri, insan kaynakları yönetimi uygulamasının üzerine inşa edildiği ve gözetildiği esas olarak kabul edilir. Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir:

2.4.1. Şikayetlerin Ele Alınması

Şikayetlerin ele alınması, çalışanın memnuniyetsizliği veya şikayetlerinin yönetime yönlendirilmektedir. Bunlar; işyerinde taciz, iltimas veya ücret kesintilerini bile içerebilir, resmi şikayet yönetimi prosedürleri oluşturarak, çalışanların endişelerini dile getirmeleri için güvenli bir ortam sağlanmaktadır. Örgüt içinde, üyelerin çeşitli yönlerden bazı şikayetleri olabilmektedir. Bunlar; çalışma ortamı koşulları, altyapı, teknolojiler, sivil olanaklar, iş görevleri, zamanlamalar ve kuruluşun diğer üyelerine dair olabilmektedir. Şikayetleri olduğunda, genellikle onları amirlerine iletmektedirler. İş gücünün sorunlarına çözüm üretmek, amirlerin iş görevlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Yöneticiler ve amirler, işyerinin sorunlarını tanımlama, önleme ve ele alma sorumluluğuna sahiptir. Mümkün olan her yerde, şikayetler bir tartışma, işbirliği ve pasifleştirme süreciyle ele alınmaktadır (İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri).

İş gücü şikayetlerini amirlerine ilettiğinde, en önemli hususlardan biri iletişimin kibar ve saygılı bir şekilde gerçekleşmesidir. Sebeplerin bir analizini yapmak ve sorunlara çözüm sağlamak hayati önem taşımaktadır.

Bir şikayet yönetimi sistemi, çalışanların hayal kırıklıkları ve hoşnutsuzlukları için bir çıkış noktası görevi görmektedir. Örgütlerde bazı durumlarda, çalışanlara prosedürlerini çevrimiçi olarak düzeltme fırsatı bile verilmektedir. Çalışanların şikayetlerine çözüm sağlanacağı zaman, amirlerin ve yöneticilerin uygun şikayet işleme prosedürlerinden haberdar olması gerekmektedir.

Araştırmalar, örgütlerde ayrımcılıkla mücadele politikalarının formüle edildiğini ve örgütün tüm üyelerine eşit haklar ve fırsatlar sağlandığını göstermiştir. Eşit haklardan ve fırsatlardan yararlandıklarında, amirlerinden ve yöneticilerinden yardım ve destek alarak şikayetlerine çözüm sağlayabilmektedirler. İşgücü, malzeme ve ekipmanın yeterli olmadığını veya üretkenliği artırmak için düzenli bir durumda olmadığını hissettiğinde, malzeme, ekipman ve teknolojilerin sağlanmasıyla bu sorun çözülebilmekte; ancak sorunlar çeşitli türlerdedir ve bunlarla başa çıkmak daha fazla veya daha az zaman alabilmektedir.

Şikayetleri ele almak için dikkate alınması gereken ana alanlar, memnuniyetsizliğin kabul edilmesi, sorunu tanımlama, gerçekleri elde etme, analiz etme ve karar verme ve takip etmektir. Bazı durumlarda, amirlerin işgücünün şikayetlerine çözüm getirmesi gerektiğinde, amirlerinden fikir ve öneri istenebilmektedir. Özellikle, çalışma ortam koşullarında değişiklik, cinsel taciz gibi cezai ve şiddet içeren eylemler gibi sorunlar ele alınacaksa, konu üst yönetime ve en üst konumdaki kişilere gitmektedir. Bu nedenle, çalışanların moralini oluşturmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için şikayet yönetimi prosedürlerinin uygulanmasının vazgeçilmez olduğu söylenebilir.

2.4.2. İnsan Kaynakları Hizmet Sunumu

Örgütlerde, insan kaynaklarının çeşitli fonksiyonları yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar, imalat, üretim, teknik, büro, yönetim, idari, denetleme ve benzerlerini içermektedir. Diğer bir deyişle, insan kaynaklarının eğitim niteliklerine, becerilerine, yeteneklerine ve deneyimlerine göre bir dizi işlevi yerine getirmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları işe alındığında, eğitim ve geliştirme programlarından geçmeleri gerekmektedir. Programlar dahilinde organizasyon açısından bilgi verilmektedir. Bunlar, geçmiş, departmanları, personeli, altyapıyı, iş görevlerini, genel çalışma ortam koşullarını ve amaç ve hedefleri içermektedir. Bu programlar aracılığıyla, istenen amaç ve hedeflere ulaşmak için iş görevlerini gönülden yerine getirebilmektedirler. İş görevlerini yerine getirme sürecinde de modern, bilimsel ve yenilikçi yöntemler açısından bilgi üretmelerini sağlayan eğitim programlarına tabi tutulmaktadır. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme programlarının işgücüne faydalı olduğu kanıtlanmıştır.

İnsan kaynaklarının, hizmetlerin sunulmasının yanı sıra iş görevlerinin yerine getirilmesinde de ahlak ve etik özelliklerini aşılması gerekmektedir. İş görevlerinin yerine getirilmesinde ve başkalarıyla ilgilenirken dürüst, etik ve doğru olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları, müşterilere hizmet sağlamakla meşgul olduğunda, verimli olmaları önem taşımaktadır. Takım çalışması da temel yönlerden biri olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynaklarının etkili iletişim ve dinleme becerilerine sahip olması gereklidir ancak o zaman görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmektedir. Ekip çalışması, öncelikle insan kaynaklarının işleriyle ilgili yaşadığı sorunlara çözüm sağlamaya yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları sunumunda, verimlilik, çalışkanlık, beceriklilik, vicdanlılık, etkili iletişim becerileri, zaman yönetimi becerileri, karar verme becerileri, ahlak ve etik dürüstlük ve doğruluk gibi faktörlerin dikkate alınması hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynakları bu özelliklerin farkında olduklarında, sadece görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine getiremezler, aynı zamanda örgütün diğer üyeleri ve müşterilerle iyi ilişkiler ve ilişkiler kurabilmektedirler.

2.4.3. İşe Başlama ve İşe Yönlendirme

İşe Başlama ve İşe Yönlendirme çalışanların işlerine ve organizasyonlarına tanıtıldığı bir etkinliktir. Yeni çalışanları işletmeye kazandırmak için önemli bir süreçtir. İşe alım sürecinde işveren hakları, işçi hakları ve istihdam hüküm ve koşulları dikkate alınmaktadır. Başlangıç programı, kuruluş içinde çalışmak için tüm yasal ve uygunluk gereksinimlerini kapsamalı ve işyeri sağlık ve güvenlik gereksinimlerine dikkat etmelidir. Herhangi bir başlangıç programı, bireylerin yararlı ve ekibin entegre bir üyesi olmalarını sağlayan bilgi yönetimi sürecinin bir parçasıdır. Bu program, kuruluşun üyelerinin iş gereksinimlerini verimli bir şekilde anlamalarını sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının işlerini nasıl yapacaklarını ve görevlerinin yerine getirilmesinin kuruma nasıl fayda sağlayacağını anlamaları gerekmektedir.

Yeni işe alınan kişiler anlayışlarını artırabilir ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına yönelik etkili bir katkı sağlayabilmektedir. İlk karşılama, ilişkilerin güçlendirilmesine, beklentilerin sağlanmasına ve çalışanların organizasyon kültürü açısından bilinçlendirilmesine yardımcı olacağı görülmektedir. Rol netliği ve öz yeterlik yoluyla bağlılıklarını pekiştirebilmektedir.

Örgütün her üyesi, üyesini elde tutma oranlarında artışa yol açacak ve bilgi ve yetkinliklerini artıracak uygun rehberlik, destek ve bilgi ile uygulamaya konan kapsamlı ve verimli işe alım ve işe alma süreçlerini bekleme hakkına sahiptir. Personel işe alım ve işe alma, kuruluş üyelerinin işlere, diğer personel üyelerine, iş görevlerine ve genel çalışma ortam koşullarına aşina olması gerektiği gerçeğine göre yönetilmektedir. Üyelerin iş görevlerinin ve örgütsel hedeflerinin farkında olmaları ve bu süreçlerin uygulanmasında örgüt üyelerinin çeşitli yöntem ve stratejileri uygulamaya koymaları gerekmektedir. Bu yöntem ve stratejilerin, üyeler için olduğu kadar bir bütün olarak kuruluş için de yararlı ve faydalı olması gerekmektedir. Oysa işgücünün bu yöntem ve yaklaşımları verimli bir şekilde anlamaları ve bunları uygun şekilde uygulamaları gerekmektedir.

2.4.4. Endüstriyel İlişkiler

Örgüt yapısı içinde endüstriyel ilişkiler önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu, kapsamlı bir şekilde anlaşılır ki, yönetim ve sendika, birbirleriyle etkili şartlar ve ilişkiler sürdürmek zorundadır. Karar verme, organizasyonun önemli bir parçasıdır. Yönetim, bir bütün olarak örgüt açısından kararlar alındığında, yönetici ve amirlerinden de fikir ve öneri isteyebilmektedir. Çalışanlara danışıldıklarında, diğer bir deyişle, kendilerine bakış açılarını ifade etme fırsatları sunulduğunda, kendilerini mutlu hissedecekler ve görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebileceklerdir. İş görevlerinin uygun bir şekilde yerine getirilmesi, endüstriyel ilişkilerin sürdürülmesinde vazgeçilmez bir unsurdur.

Etkili endüstriyel ilişkileri sürdürmek için dikkate alınması gereken birçok husus vardır. Bunlar arasında, tüm bireylere eşit hak ve fırsatların sağlanması, diğerleriyle uygun şartlar ve ilişkiler oluşturulması, sevimli bir çalışma ortamı oluşturulması altyapı, malzeme, teknoloji sağlanması vb. yer almaktadır. Ücret açısından kadınlara karşı ayrımcı muamelenin yaygınlığı aynı iş için erkek meslektaşlarına göre daha az ücret alırlar. Bu ayrımcı muamelenin ortadan kaldırılması ve kadınlara eşit haklar ve fırsatların sağlanması gerekmektedir. Örgüt içinde cinsiyet eşitliği teşvik edildiğinde, çalışanlar iş görevlerinin yerine getirilmesinden memnun ve motive olmuş hissetmektedirler. Öte yandan, kast, inanç, ırk, din, etnik köken, yaş ve sosyo-ekonomik arka plan gibi faktörlere dayalı herhangi bir ayrımcı muamele yapılmaması gerekmektedir.

Endüstriyel uyuşmazlıkların ve çatışma durumlarının müzakere edilmesi ve çözümü için akıllıca ve anlamlı iletişim ve erişilebilir desteğin uygulanması gerekmektedir. Bazı durumlarda, kuruluşun üyeleri arasında anlaşmazlıklar ve anlaşmazlıklar meydana gelebilmekte ;bu tür durumlarda, bu endüstriyel ihtilaf ve ihtilafları barışçıl bir şekilde çözmeleri hayati önem taşımaktadır. Bu amaca ulaşmak için, etkili uyuşmazlık çözümü ve uyuşmazlık çözümü prosedürlerini uygulamaya koymaları zaruridir. Bu prosedürleri uygulamaya koyarken, üç ana unsuru dikkate almaları gerekir, bunlar tartışma, işbirliği ve pasifleştirme. Örgütün iki veya daha fazla üyesi çatışma durumları veya anlaşmazlıklarla meşgul olduğunda, konuyu sakin bir şekilde tartışmalarını, birbirlerinin fikir ve önerilerini dinlemelerini, çözümlerin uygulanmasında birbirleriyle işbirliği yapmalarını ve bir anlaşmaya sakin bir şekilde varmalarını sağlamalıdır. Bu nedenle, bu şekilde, sadece çatışmalara ve anlaşmazlıklara son vermekle kalmaz, aynı zamanda etkili endüstriyel ilişkileri de sürdürebilmektedir.

2.4.5. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG), işyerinde çalışanların sağlığı, güvenliği ve refahı ile ilgilenmektedir. Yasanın temel amacı, işçileri sağlık ve güvenliklerini riske atan tehlikelerden korumaktır. İşyeri içinde bireylerin iş sağlığı ve güvenliğini sürdürmesi esastır. Bazı işler, özellikle fabrikalarda ve madenlerde tehlikeli işler olarak sayılmaktadır. Bireyler bu işleri icra ederken, önlem almaları, sağlık ve güvenliğe dikkat etmeleri ve bireyler makinelerle, aletlerle ve ekipmanlarla çalışacakları zaman, uygun olmayan kullanım kazalara neden olabileceğinden verimli eğitim almaları gerekmektedir. Fabrikalarda bireylerin de kimyasallarla çalışması istenmekte ve gazlar ortaya çıkarak sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Bu nedenle kimyasallar ve gazlarla çalışırken uygun kıyafet giymeleri ve önlem almaları esastır.

Örgüt içinde, çalışanların sağlık ve güvenliğini teşvik etmek için önlemler formüle etmek esastır. Bu amaca ulaşmak için belirli yönleri dikkate almak esastır. Bunlar, tüm işyerinde taraflar için görevler ve işçiler için haklar belirlemektedir. İşyeri tehlikeleri ile başa çıkma prosedürlerini belirler ve telafi edilebilirliğin gönüllü olarak sağlanamadığı durumlarda kanunun uygulanmasını sağlamaktadır. Çalışma ortamında bireylerin hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlıklı olması esastır. Ek olarak, güvenli ve emniyetli olmaları gerekir. İş güvenliği, kuruluşun çalışma ortamında

yaralanmaları ve tehlikeleri önleme çabalarını ifade eden genel bir terimdir. Yaralanmaları ve tehlikeleri önlemek için önlemler ve programlar uygulanacağı zaman, insan kaynakları görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirmekle kalmayacak, aynı zamanda refaha da yol açmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliğinde yapılan iyileştirmelerin çalışanlara birçok açıdan faydalı olduğu kanıtlanmıştır. Kârlılıkta, rekabet edebilirlikte artışa yol açabilir ve çalışanları motive edebilmektedir. İşleyen ve etkili bir iş sağlığı ve güvenliği sisteminin uygulanmasıyla insan kaynakları, kazaların, yaralanmaların, sağlık sorunlarının, hastalıkların ve hatta ölümlerin en aza indirilmesine ve önlenmesine önemli katkı sağlayabilecek verimli ve işlevsel bir çerçeveye sahip olmaktadır. Buna ek olarak, çalışma ortamında da suç ve şiddet eylemlerinin yaygınlığı söz konusudur. Bu nedenle, çalışanlara saygılı davranmaya da odaklanılmaktadır. Bu özellikle kadınlar için geçerlidir olup cinsel taciz suçu kadınlara karşı yaygın işlenmektedir. Bu durum ortadan kaldırılmalı ve kadınlara saygı ve nezaketle davranılmalıdır. Bu nedenle, insan kaynaklarının sağlık ve güvenliğinin geliştirilmesine odaklanan yasa ve programların oluşturulması, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için vazgeçilmezdir.

2.4.6. Örgütsel Gelişim

Örgütsel gelişim, başarılı örgütsel değişim ve performansın incelenmesidir. Örgütsel gelişim, 1930'larda insan ilişkileri çalışmalarından ortaya çıktı ve psikologlar, örgütsel yapı ve süreçlerin çalışanların davranışlarını etkilediğini ve onları iş performansına doğru motive ettiğini fark etmiştir. Örgütsel gelişim, örgüt içindeki sistem değişikliğine yönelik hedefe dayalı bir yaklaşımdır. Kuruluşun, tüm kuruluş için yeni bir istenen durumu oluşturmasını ve sürdürmesini sağlamaktadır. Örgütsel gelişimin uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bir çok faktör vardır. Bunlar arasında altyapının geliştirilmesi, sivil olanakların ve tesislerin sağlanması, görevlerin ve işlevlerin uygulanmasında teknolojilerin ve modern, bilimsel ve yenilikçi yöntemlerin tanıtılması, liderlik becerilerinin artırılması, işin yeniden tasarlanması, hedeflerin belirlenmesi, ve geliştirme programları, çatışma çözme prosedürlerini uygulama, ekip çalışmasını teşvik etme ve genel çalışma ortam koşullarını iyileştirme eğitimde iyileştirmeler yapılması yer almaktadır. İnsan kaynakları bu konularda farkındalık yaratabildiğinde, örgütsel gelişime öncülük etmede vazgeçilmez bir katkı sağlayacaktır.

Örgütsel gelişim, bireylerin ve örgütün bir bütün olarak ilerlemesi için inanç, tutum ve değerlerde planlı ve sistemik değişim uygulamasıdır. Örgütsel gelişimin birincil amacı, örgütün çeşitli yönlerden, yani pazarlar, teknolojiler, altyapı, malzemeler, ekipman ve dış ve iç çevre koşulları bakımından meydana gelen değişikliklere yanıt vermesini sağlamaktır. Örgütsel gelişim görevini uygun bir şekilde gerçekleştirmek ve istenen sonuçları elde etmek için üyelerin yedi adımın farkında olması gerekir. Bunlar, ilk teşhis, veri toplama, veri geri bildirimi, planlama stratejisi, müdahale, ekip oluşturma ve değerlendirmedir. İstenilen sonuçları elde etmek için, bireylerin koordinasyon ve entegrasyon içinde çalışmaları gerekir.

Mevcut varoluşta, örgüt üyeleri farkındalık yaratmalı ve modern, bilimsel ve öncü yöntemler açısından anlayışlarını artırmalıdır. Örgütün üyeleri, örgütsel gelişime öncülük etme ana odağına sahip olduklarında, öncelikle üretkenliği ve karlılığı artırmak için uygulamaya konulabilecek faktörlere odaklanırlar. Örgütsel gelişim, organizasyon için mevcut kaynakları kullanmak ve organizasyonun verimliliğinde iyileştirmeler yapmak ve üretkenliği artırmaktır.

Sorunlara çözüm sağlamak amacıyla faaliyete geçirilir ve ilgili yöntem ve stratejilerin analizini yapmak için bir metodoloji sağlamak ve etkili olan yöntem ve stratejilerin sadece uygulamaya konması faydalı olmayanların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

2.4.7. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bir dizi faaliyet ve çıktıların organizasyonun hedeflerini etkili bir şekilde karşılamasını sağlama sürecidir. Performans yönetimi, organizasyonun, departmanın ve insan kaynaklarının performansına odaklanır. Bireyler eğitim nitelikleri kazanır, fahri çalışarak bile tecrübe kazanır, böylelikle kurum içindeki görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebilirler. Bireyler eğitim nitelikleri, yetkinlikleri, doğaları, davranışsal özellikleri ve tutumları bakımından birbirinden farklıdır. Ancak örgüt içinde işe alındıklarında, temel amacı iş görevlerini uygun bir şekilde yerine getirmektir. Bazı durumlarda, görevlerini yerine getirirken büyük engeller oluşturabilecek sorunlar ve zorluklarla karşılaşabilmektedirler; bu nedenle performans yönetimi, organizasyonun her seviyedeki üyelerinin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmelerini ve istenen sonuçları üretebilmelerini sağlamaktadır.

Performans yönetimi, performans çıktıları için geri bildirim, hesap verebilirlik ve dokümantasyon sağlayan süreçtir. Çalışanların kusur ve tutarsızlıkları tespit etmesine ve iyileştirmeler yapmasına yardım etmektedir. Bireylerin organizasyonun hedeflerine nasıl önemli bir katkı sağladığına dair paylaşılan anlayıştır. Bu görev iyi organize edilmiş bir şekilde uygulanacağı zaman, dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır. Bunlar arasında işgücünün uyumlaştırılması, yetkinliklerin oluşturulması, çalışan performansının ve gelişiminin iyileştirilmesi ve iş sonuçlarının artırılması yer almaktadır. Performans yönetiminin temel amacı, çalışanların performansında iyileştirmeler sağlamaktır. Bu nedenle, performansta iyileştirmeler sağlamak için bilgili, yetkin ve yetkin olmalarını sağlama ve teknik ve öncü yöntemler açısından bilgi üretmeleri için işleri sırasında bile eğitim programlarından geçmeleri gerekmektedir. Bu, üretkenliği ve karlılığı artırmada onlara yardımcı olacaktır.

Performans yönetimi üç ana aşama sunar. Bunlar, koçluk, düzeltici eylem ve fesih içerir. Koçluk aşamasında çalışanlara iş görevlerinin yerine getirilmesi konusunda eğitim verilir. Eğitimde, örgütsel hedeflere ulaşmak ve iş tatmini sağlamak için gerekli olan yöntemler ve yaklaşımlar konusunda farkındalık yaratmaktadır.

Düzeltilici eylem, düzeltmelere yol açacak önlemlerin uygulanmasını içeren aşamadır. Çalışanlar sorunlar yaşadıklarında ve görevlerini yerine getiremediklerinde, düzeltici eylem yoluyla, büyük engeller olan sınırlamalar çözülmekte ve işten çıkarılma, görevlerini etkin bir şekilde yerine getiremeyen çalışanlar için geçerli olan aşamadır. Dolayısıyla örgüt içinde sadece sorunlara ve sınırlamalara çözüm sağlayabilen, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada etkin bir şekilde katkıda bulunan bireylerin kaldığı ifade edilmektedir.

2.4.8. İşe Alma ve Seçme

İşe alma ve seçme, insan kaynakları yönetiminde önemli işlemler olarak adlandırılmaktadır. Kuruluşun doğru kişileri, doğru yerde ve doğru zamanda almasını sağlamak için, kuruluş işe alma ve seçme görevlerini yerine getirmelidir. Bunlar, işverenlerin ve bir bütün olarak organizasyonun stratejik amaç ve hedeflerini karşılamak için çalışanların güçlü yönlerinden en iyi şekilde yararlanmak üzere tasarlanmıştır. Açık pozisyonlar için tarama, kısa listeye alma ve doğru adayların seçilmesini içeren bir süreçtir. İşe alma ve seçme süreçlerinde dikkatlice değerlendirilmeyi zaruri kılan çok

sayıda faktör vardır. Bunlar eğitim nitelikleri, yetkinlikler, deneyim, kişilik özellikleri, iş beklentileri ve örgütsel hedefleri içermektedir. İlk ve en önemli adım iş görevleri açısından gerekli analizlerin yapılması, ardından işe alma ve seçme süreçlerinin devreye alınması gerekmektedir.

İşe alım süreçlerinde dikkate alınması gereken yedi ana adım vardır. Bunlar, iş gereksinimlerinin bir analizini yapmak, bir iş tanımı ve kişi profili hazırlamak, adayları bulmak, başvuru sürecini yönetmek, adayları seçmek, randevu almak ve işe alımdır. İş gereksinimleri açısından analiz yapıldıktan sonra, işe alım yetkililerinin işe en uygun adaylarda hangi nitelikleri aramaları gerektiğini belirlemeleri gerekir. Bu görev tamamlandıktan sonra uygun adaylar aramaya başlanmaları, başvuru süreci başlatılmalı ve adayların seçimi yapılmalı, seçildikten sonra eğitim ve gelişim programlarından geçmeleri gerekmektedir. Yaygın işe alım türleri, işveren olarak kişinin itibarı ve marka bilinirliği üzerinde çalışarak yetenekleri çeken işveren markalaması, yayın, veritabanları, şirket içi işe alım, çalışan yönlendirme, terfi, etkinlikler ve stajdır.

Seçim, örgüt içindeki işleri doldurmak için önkoşul niteliklere ve yeteneklere sahip doğru adayı seçme sürecidir. Seçim süreci, son seçimi yapmadan önce bir dizi adım içerdiği için uzun ve karmaşıktır. Adayların normalde çeşitli görüşmelerden geçmeleri ve hatta bazı durumlarda seçilmeden önce yazılı testlere girmeleri istenmektedir. Uygulamaya konan çeşitli seçim yöntemleri türleri, çevrimiçi tarama ve kısa listeye alma, mülakatlar, psikometrik testler, yetenek ve yetenek testleri, kişilik profili oluşturma, sunumlar, grup tartışmaları ve yazılı testlerdir. Bireyler, el emeği gerektiren işlerde seçilecekleri zaman, tıbbi testlerden geçmeleri gerekmektedir. Bu gibi durumlarda, tıbbi olarak uygun olduklarında seçimleri yapılacaktır. Bu nedenle bireylerin bilgili, yetenekli ve sağlıklı olduklarında seçildikleri söylenebilmektedir.

2.4.9. Eğitim ve Gelişim Programları

Eğitim ve gelişim programları, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri için bilgi edinmelerine önemli katkı sağlayan önemli faktörler olarak kabul edilmektedir. Bu beceriler, iş görevlerini uygun bir şekilde yerine getirmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gereklidir. Çalışanların seçim üzerine eğitim ve gelişim programlarından geçmeleri gerekmektedir. Bu programlarda dikkate alınan ana alanlar kuruluşun geçmişi, departmanları, personeli, altyapısı, kolaylıkları, çevre koşulları, iş

görevleri ve kuruluşun amaç ve hedefleridir. Çoğu kuruluşta, eğitim sağlamak için öncü yöntemleri uygulamaya koyan yetenekli eğitimci işe alınır. Eğitimcilerin yararlı öğretme-öğrenme yöntemlerini, materyallerini ve teknolojilerini uygulamaya koymaları hayati önem taşımaktadır. Eğitim programlarının tamamlanmasının ardından, değerlendirme, eğitimcilerin ne kadar öğrendiklerini belirleyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Çalışanlar örgüt içinden seçildiğinde, eğitim ve gelişim programından geçmeleri gerekmektedir. Öte yandan, görevlerini yerine getirirken de eğitim ve gelişim programına girmeleri gerekmektedir. Gelişmeler ve teknolojilerin ve yenilikçi yöntemlerin ortaya çıkmasıyla birlikte çalışanların, iş görevlerinin yerine getirilmesine ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına etkili bir şekilde katkıda bulunabilmeleri için farkında olmaları ve bu programlarda, kullanılan çeşitli eğitim yöntemleri vardır, giriş eğitimi, rol oynama, ders yöntemleri, vaka çalışmaları, saha ziyaretleri vb. iş görevleri, çalışanların geçmişi ve örgütsel hedefler, ne tür eğitim yöntemlerinin kullanılması gerektiğini belirleyen temel faktörlerdir.

Çalışanlara bilgi aktarmada ve istenen sonuçlara ulaşmada kolaylaştırmada eğitim yöntemlerinin faydalı olması sağlanmalıdır. Eğitim ve geliştirme programlarının süresi farklılık göstermektedir. Bir veya iki gün veya bir ay olabilirler. Çalışanların tüm sorunlarına çözüm bulabilmeleri hayati önem taşımaktadır. Araştırmalar, çalışanların görevlerinin yerine getirilmesinde sorunlar yaşadıklarında ve zorluk yaşadıklarında, amirlerinin eğitim ve gelişim programlarına ikinci kez katılmalarını tavsiye ettiklerini göstermiştir. Bu programlar önemlidir ve işgücünün anlayışlarını artırmalarına ve iş görevlerini uygun şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Kuruluşun, eğitim ve geliştirme programlarının başlatılması sırasında yeterli kaynak harcamasını, altyapı, malzeme, teknoloji ve ekipman sağlamasını ve nitelikli ve deneyimli eğitimci işe almasını sağlaması gerekmektedir. Bununla birlikte, etkili eğitim ve geliştirme programlarının örgütsel hedeflere ulaşmasının anahtar yönü olduğu söylenebilmektedir.

2.4.10. İşgücü Planlaması

İşgücü planlaması, örgütün değişen ihtiyaçlarını ve bireylerin stratejisini uyumlu hale getirmek için yapılan iş sürecidir. Bu işlev kapsamlıdır, ancak karmaşık olması gerekmez ve her türlü karmaşıklık kuruluşun büyüklüğüne ve olgunluğuna uyacak

şekilde ayarlanabilmektedir. İş gücü planlaması genellikle belirli bir olay ve / veya kuruluşun yapısındaki değişikliklerle tetiklenmektedir. Bu, birleşme, satın alma veya dönüşümsel bir değişim projesi yoluyla gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, kapsamlı bir işgücü planlamasına verilen önem, kuruluş için herhangi bir zamanda önemli olacağı bilinmektedir. Örgütün bir bütün olarak projelerinden, görevlerinden, faaliyetlerinden ve işleyişinden sorumlu olan bireyler, yani liderlik pozisyonunda olan bireyler, istenilen sonuçları elde etmek için her zaman bir plan formüle etmek zorundadır. Planlama sürecinde dikkate alınması gereken üç ana husus, görev ve işlevleri yerine getirmek için ilk bireylerin işe alınması, sonra eğitilmesi ve en son görevlendirilmesidir (İş Gücü Planlama Uygulaması, 2018).

İş gücü planlaması verimli ve zamanında yapılması gereklidir. Öngörülen personel sayısının ötesine geçer ve işin gelecekteki yönünü tamamlayacak çözümler sunabilmektedir. Stratejik bir işgücü planı, iyi iş kararları verir ve işe alma kolaylığı veya zorluğu, işe almanın ne zaman yapılması gerektiği, üretkenlik süresi, yıpranma oranları vb. gibi önemli veriler sağlamaktadır.

Bu özellikler, risklerin ve acil durum eylemlerinin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu görevi iyi organize edilmiş bir şekilde yerine getirmek için, işe alım ve işgücü seçimi uygun şekilde gerçekleştirilmeli; çalışanlar, eğitim niteliklerine ve yetkinliklerine göre boş pozisyonları doldurmak üzere işe alındıklarında ve seçildiklerinde, kişisel ve mesleki hedeflerine ulaşabilmeleri ve iş tatmini sağlayabilmeleri için becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için adımlar atılmalıdır.

İş gücü planlaması, kuruluşun yalnızca koşullara bağlı piyasa olaylarına tepki vermenin ötesine geçmesi için içgörüler sağlamak ve çeşitli alanlara odaklanmak için piyasa ve örgüt desteği ve yardımı sunabilmektedir. Bunlar, işgücü dağıtımı ve esnekliği lehine işgücü maliyetlerini düşürmek, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine cevap vermek, beceri boşluğunu ve ardıllık riski alanlarını belirlemek, yetenek yönetimi ve insan yönetimi için ilgili stratejiler ve yaklaşımlar, belirli ve verimsizlikleri hedeflemek ve tespit etmektir. Çalışanları elde tutma girişimleri, çıktı kalitesinin artırılması, iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi ve işgücünün eğitime önem verilmesi gereklidir.

Örgütlerde değişiklikler meydana geldikçe, işgücünün yeterince eğitilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bu işlevler tatmin edici bir şekilde devreye alındığında, iş

gücü planlama işlevinin örgütün normlarına, değerlerine ve hedeflerine uygun olarak uygulanacağı ifade edilmektedir (İş Gücü Planlama Uygulaması, 2018).

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri, organizasyonun ilerlemesine yol açmada vazgeçilmez kabul edilmektedir. Ana ilkeler, şikayet yönetimi, insan kaynakları hizmet sunumu, işe alım ve işe alma, endüstriyel ilişkiler, iş sağlığı ve güvenliği, örgütsel gelişim, performans yönetimi, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme programları ve işgücü planlamasıdır. Şikayetlerin ele alınması, organizasyon içinde çalışanların yaşadığı şikayetleri ele almak için gereken yolları ifadeetmektedir.İnsan kaynakları hizmet sunumu, çalışanlar arasında görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için verimlilik ve yetkinliklerin artırılması ile ilgilenmektedir.İşe alma ve işe alıştırma, çalışanlar arasında yetkinliklerin artırılmasına yardımcı olan ve bunları örgüt içinde tutmaya yardımcı olan yönleere atıfta bulunmaktadır.

Endüstriyel ilişkiler, sendika ve yönetim arasındaki şartları ve ilişkileri güçlendirmek için uygulanan faktörlerle ilgilenmektedir.İş sağlığı ve güvenliği, organizasyon içindeki işgücünün sağlık ve güvenliğini korumak için gerekli olan hususları dikkate almaktadır.

Örgütsel gelişim, örgütün yükseltilmesi için gerekli olan birçok yönü dikkate alan kapsamlı bir alandır. Örgütün ilerlemesini ve çalışanların refahını sağlamak için insan kaynaklarının görevlerini iyi organize bir şekilde yerine getirmeleri ve performanslarını artırmaları gerekmektedir.Bu nedenle performans yönetimi ilkesi dikkate alınmalıdır. İşe alma ve seçme, çeşitli iş pozisyonlarında çalışanların işe alınması ve seçilmesi ile ilgili önemli hususlardır. Örgüt içinde temel amacı işgücünün bilgi ve yetkinliklerini artırmak amacıyla eğitim ve gelişim programları düzenlenmektedir. İş gücü planlaması, insan kaynaklarının kapsamlı planlamasını içeren bir ilkedir, bu nedenle çalışkanlık, beceriklilik ve vicdanlılık özelliklerini aşılabilmektedir.Son olarak da ifade edilebilir ki, ilkelerin etkin bir şekilde formüle edilmesi, insan kaynaklarının zenginleşmesine olduğu kadar örgütün gelişmesine de yol açmaktadır.

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKİSYONLARI

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir şirketteki insan gücünün işe alınmasına, yönetilmesine ve kılavuzluk sağlanmasına odaklanan bir örgüt içindeki bir

fonksiyondur. İşe alma, ücretlendirme, performans, güvenlik, sağlık, menfaat, motivasyon ve eğitim açısından şirket personeli ile ilgili endişeleri ele alan şirket veya kuruluşun bir işlevidir. İnsan Kaynakları Yönetimi, insanları ve çalışma kültürünü yönetmek için önceden tasarlanmış bir yaklaşımdır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi, bir kuruluşun iş gücünün, bir şirketin amaç ve hedeflerinin genel başarısına doğru verimli ve etkili bir şekilde katkıda bulunmasını sağlamaktadır.

Geleneksel insan kaynakları yönetimi yöntemi, personelin planlı sömürülmesini içermemekteydi. İnsan kaynakları yönetiminin bu yeni işlevi, değeri göstermek için İKY metriklerini ve ölçümlerini ve stratejik yönü içerir. Geleneksel yöntemi başkalarına vermenin etkisi altında, İKY Yetenek Yönetimi adı verilen yeni bir terminolojiye kavuşmuştur. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları Operatif, Yönetimsel ve Danışma gibi üç türde olabilir.

2.5.1. Operatif Fonksiyonlar

İşe Alım: Bu, herhangi bir İK yöneticisi için en zor görevdir. Muhtemel çalışanları çekmek, işe almak ve tutmak için çok fazla dikkat ve kaynak gereklidir. Bir iş tanımı geliştirmek, iş ilanını yayınlamak, olası adayları tedarik etmek, görüşme yapmak, maaş müzakereleri ve iş teklifinde bulunmak gibi işe alımın bu işlevine birçok unsur girmektedir.

Eğitim ve Geliştirme: İş başında eğitim, İK departmanının sorumluluğundadır. Hem yeni çalışanlar hem de mevcut çalışanlar için bazı şirketler tarafından daha yenilikçi eğitim de sağlanabilir. Bu eğitimi, esas olarak çalışanları, şirketin gerektirdiği şekilde kendi alanlarında güncel hale getirmek için yapılır. Bu işlev, çalışanların süreci anlamasını sağlar ve işlerine kolaylıkla başlamalarını kolaylaştırır. Eğitim ve geliştirme sürecinde, çalışanların sahip olduklarına ek olarak yeni becerilere ihtiyaç duyup duymadıklarını anlamak için sonuçlar izlenmekte ve ölçülmektedir.

Mesleki Gelişim: Mesleki gelişim, İnsan Kaynakları Yönetimi için çok önemli bir işleve sahiptir. Bu işlev, çalışanlara büyüme, eğitim ve yönetim eğitimi için fırsat sağlamaktadır. Örgüt, çalışanlarına çeşitli seminerler, ticari gösteriler ve kurumsal sorumluluklar için sponsor olmayı taahhüt eder ve bu da çalışanlara hem üstleri hem de örgüt tarafından nasıl bakıldığının hissedilmesini sağlamaktadır.

Tazminat ve Faydalar: Bir örgüt, çalışanlarına fayda sağlamanın yeni yollarına alışabilirse amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmektedir. Firmalar tarafından sağlanan faydalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır: Çalışma saati esnekliği, uzatılmış tatil, dış sağlık sigortası, anne / baba izin eğitimi ve çocuklar için masrafları karşılamadır.

Performans Değerlendirmesi: Herhangi bir kuruluşun çalışanları performansa göre İK departmanı tarafından değerlendirilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin bu işlevi, kuruluşun işe aldıkları çalışanın kuruluşun amaç ve hedeflerine doğru ilerlediğini anlamasına yardımcı olmaktır. Öte yandan, örgütün çalışanların başka alanlarda iyileştirmeye ihtiyacı olup olmadığını değerlendirmesine de yardımcı olur. Ayrıca, İK ekibinin, işin asgari gereksinimlerini karşılamayan çalışanlar için belirli geliştirme planları çizmesine yardımcı olmaktadır.

Yasal Uygunluğun Sağlanması: Örgütü korumak için bu işlev çok önemli bir rol oynamaktadır. Her örgütün İK departmanı istihdam, çalışma koşulları, çalışma saatleri, fazla mesai, asgari ücret, vergi indirimleri vb. ile ilgili tüm yasa ve politikalarla haberdar olmaları ve bu tür yasalara uyum, bir kuruluşun varlığı için çok gereklilik arz etmektedir.

2.5.2. Yönetimsel Fonksiyonlar

Planlama: Bu fonksiyon, bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemek için çok önemlidir. Politikalar ve prosedürler bu hedeflere ulaşmak için belirlenir. Planlama söz konusu olduğunda ilk şey, açık pozisyonları öngörmek, iş gereksinimlerini belirlemek ve işe alım kaynaklarına karar vermektir. Her iş grubu için bir talep ve arz tahmini yapılmaktadır, bu, bir İK yöneticisinin hem iş piyasası hem de şirketin stratejik hedeflerinden haberdar olmasını gerektirir. Verilen iş kategorisi için belirli bir süre için eksiklik ve fazla çalışan belirlenir. Sonunda, bu çalışan eksikliğini gidermek için bir plan belirlenmektedir.

Örgütlenme: Bir sonraki ana yönetim işlevi, örgütün yapısını geliştirmek ve tasarlamaktır. Temel olarak aşağıdakileri içerir: Çalışanlar, gerçekleştirecekleri pozisyonlara veya faaliyetlere göre gruplanmaktadır. Farklı kişilere farklı işlevler atamak ve atanmış görev ve sorumluluklara göre yetki verilmesi şeklindedir.

Yönetme: Bu işlev, çalışanlara hedeflere ulaşmaları için ilham vermek ve onları yönlendirmek için önceden belirlenmiştir. Bu, çalışanların uygun bir kariyer planlaması,

çeşitli motivasyon yöntemleri ve insan gücü ile dostane ilişkiler kurarak sağlanabilir. Bu, bir örgütün herhangi bir İK yöneticisi için büyük bir zorluktur; çalışanların ihtiyaçlarını ve bunları tatmin etmenin yollarını bulma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Motivasyon, eskileri yerine getirildikçe yeni ihtiyaçlar ortaya çıkabileceği için burada sürekli bir süreç ortaya çıkmaktadır.

Kontrol etme: Bu, örgütün hedefleri temelinde formüle edilen planlara göre faaliyetlerin anlaşılmasıyla ilgilidir. Kontrol fonksiyonu, döngüyü sonlandırır ve tekrar planlama için yönlendirmektedir. Burada insan kaynakları yöneticisi, belirlenen standartlardan herhangi bir sapma olup olmadığını görmek için planlama aşamasında belirlenen standartlarla elde edilen sonucu bir incelemektedir. Bu nedenle, herhangi bir sapma bir sonraki döngüde düzeltilebilmektedir.

2.5.3. Danışma Fonksiyonları

Üst Yönetim Tavsiyesi: İK yöneticisi, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarında uzman kişidir. Politika ve prosedürlerin formüle edilmesinde üst yönetime tavsiyelerde bulunabilmekte ve üst yönetime, uygun hissettiği insan gücünün değerlendirilmesi için de tavsiyede bulunabilmektedir. Bu işlev, aynı zamanda, yüksek kaliteli insan ilişkilerinin sürdürülmesi ve çalışanların moralinin çok üstünde tutulmasıyla ilgili tavsiyeleri de içermektedir. Departman Başkanı tavsiyesi: Bu fonksiyon kapsamında, çeşitli departman başkanlarına iş tasarımı, iş tanımı, işe alma, seçme, değerlendirme ile ilgili politikalar konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır.

2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YASAL BOYUTLARI

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, stratejik önemi ve rolü olan bir iş ve çalışma hayatında mühim bir vazife üstlenmiştir. Faal ve dinamik bir işgücü yönetimi için çeşitli işlev ve faaliyetlere sahip olan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin iç ve dış çevresel faktörleri dikkate alarak stratejik bir rol üstlenmesiyle mümkün olabilmektedir. Bir örgütün insan kaynakları yönetilirken dış çevrenin dikkate alınması gereken en mühim faktörü yasal düzenlemelerdir. Firmaların bu kaynaklara ilişkin yasal düzenlemeler çerçevesinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Lakin insan kaynakları yönetiminde kanun ve yönetmelikler de bu çerçevede önemlidir çünkü emek insana özgüdür ve emeğin sahipleri toplumu oluşturan bireylerdir. Günümüzde örgütlerce ,

işgücünün verimlilik üzerindeki etkisini ve potansiyel gücünü daha iyi anlamış ve geçmişe oranla insan kaynaklarına geçmişe nazaran daha fazla ehemmiyet verilmeye başlanılmıştır.

Günümüzün işletmelerinde yönetim, insan odaklı bir yönetim yöntemini benimsemesine rağmen, çalışanların hak ve menfaatlerini işverenlerin ihlallerinden korumak, işverenlerin kendi inisiyatifleriyle yaptıkları üzerinde konuşulan mevzu bir olmaktan uzaktır.

Ülkelerin benimsedikleri toplumu ön planda tutan devlet yönetim anlayışı, işveren karşısında güçsüz kalan işçinin haklarının muhafaza edilmesini sağlamalarını gerektirmektedir. Bu düşünceden hareketle devletin en çok müdahale ettiği konulardan biri de işçi ile işveren arasındaki ilişkilerin hukuki çerçevesini çizmektedir. Buna göre işletmeler personel yönetimi hizmeti, faaliyetlerini bu yasal çerçevede düzenlemelidir. Bu noktada insan kaynaklarının hukuki boyutu tartışılmış ve konunun amacı doğrultusunda iki disiplin arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. İlk olarak insan kaynaklarının işlevleri genelleştirmiş ve özetlenmiştir, ardından işçi, işveren, işveren temsilcisi, taşeron, işyeri, işletme kavramları ayırt edilmiştir. Aynı zamanda “İş Sözleşmesi Kuramı” türleri, iş sözleşmesinin yapılabilmesi ve sınırlandırılabilmesi, iş sözleşmelerinde doğan borçların, iş sözleşmelerinin fesih edilmesi ve neticeleri olarak ele alınmaktadır. Son kezde yasalar kanunlar bağlamında bu çerçevede tartışılmıştır. Normal çalışma, fazla mesai, gece çalışması, molaları, yıllık ücretli izin, hafta içi ve genel tatiller gibi yasal olarak sahip oldukları haklar bağlamında kısa bir şekilde açıklanmıştır.

2.6.1. Çalışma Yaşamında İşçi ve İşveren İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi

Endüstriyel devrim, ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel alanlarda birçok değişikliğe neden olmuş, bu olaylar çalışma hayatını etkilemiş ve bunun neticesinde ilgili tüm alanlarda önemli değişikliklerin ortaya çıkmasını zaruri kılmıştır. Böylece endüstriyel devrim öncesinde basit bir yapıya sahip olan çalışma hayatı ortaya çıkan her gelişme, değişim ve uyum süreçleri sonucunda karmaşık bir hal almıştır.

İş hayatı denilince akla ilk olarak çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişki gelmektedir. Endüstri Devrimi öncesinde usta-zanaatkar-çırak ilişkisi şeklinde teşkilatlanan işçi-işveren ilişkisi, az sayıda işçinin istihdam edildiği bir yapı içerisinde

belirli bir orana kadar düzgün ve basit bir düzende işlemekteydi. Bu ortaya çıkan yeni yapıda mal sahibi, işveren, işçiyle yan yana çalışarak, işçinin ihtiyaç ve sorunlarıyla yakından ilgilenir ve sorunlarını birlikte çözmekteydi. Lakin Endüstri Devrimi ile birlikte seri üretime geçiş, işverene bağlı çok sayıda işçinin işe başlamasını gerektirmiş, endüstri ilişkilerini ve çalışma hayatını değiştiren bu durum tüm örgütü değişime uyum sağlamak zorunda kalan bir yapıya bürünmeye zorlamıştır.

Birleşik Krallık'ta başlayan ve diğer Avrupa ülkeleri tarafından takip edilen endüstriyel devrim hareketi sırasında, serbest ekonomi fikri, çalışanlar ve işverenler arasındaki istihdam ilişkisine ve temelini oluşturan iş sözleşmelerinin temellerine de yansımıştır. Bu sözleşmeler çalışan ve işveren ilişkilerinde tarafların özgür iradesine ve piyasa koşullarına dayalı oluşturulan esaslara göre şekillenmiştir. Ancak, iş gücü arz ve talep dengesinin iş gücüne bağlı olarak bozulması, işçileri işverenler karşısında güçsüz kılmış, böylece işçiler işverenlerin belirlemiş olduğu koşullara çalışabilmek durumunda kalmışlardır. Bu uygulama sonucunda; Çalışma günü günde 16-18 saate kadar, düşük ücretler (bazen para yerine ayni), kadın ve çocukların çalıştırılması, özel emek kolektifleri olarak kabul edilmesi, sağlıklarına uygun olmayan kötü koşullarda vb. çalışmak zorunda kalmalarına neden olan problemleri bir yapının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bir müddet sonra bu şartlar altında çalışmak halk sağlığı için bir tehdit eden bir unsur haline gelmiş ve kitlesel emek hareketlerinin temelini oluşturmuştur.

Ancak hükümetin işçilerin dezavantajlı durumlarını bilmemesi bu hareketlerin ivme kazanmasına neden oldu. Sonuç olarak, orduya katılacak genç erkeklerin yaklaşık yarısının sağlık durumunun kötü olması ve bebek ölümlerindeki artış, İngiliz hükümetinin işçiler ve işverenler arasındaki ilişkinin bunun ana nedeni olduğunu görmesini sağladı ve hükümet kendini bu ilişkilere müdahil olmada zaruriyet görmüştür. Çalışma saatleri, asgari ücret ve kadın ve çocuk işçi olarak çalıştırılmaya zorlananların korunmaları ile sınırlı olmakla birlikte, bu konuda ilk yasal düzenlemelerin yapılmasına ön ayak olduğu görülmüştür. Bu uygulamaların iş hukukunun dayanağını oluşturduğu söylenebilir. Bu nedenle endüstri ilişkilerine dönük meşru çerçevenin geliştirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Bu ilk yasal uygulamalar bireysel çaptaydı ve o zamanın şartlarında yeterli görülmemesinden kaynaklanan durum sonucunda işçiler toplu hareket etmiş, birleşmiş, güç kazanmış ve ortak çıkarlarını savunmak için yeni teşekküller (sendikalar

gibi)oluşturma yoluna gitmişlerdir. İşçilerin zaman zaman kanlı olaylarla yüz yüze gelmiş ve bu mücadeleler kimi zaman birlik olmalarına izin verilmesine yol açmış, kimi zaman da birleşmelerine mani olmuştur.Sonuç olarak, işçiler örgütlenme özgürlüğüne kavuşmuş, bu da işçilerin toplu eylem özgürlüğünü yasallaştırma ihtiyacını doğurmuş ve toplu iş hukukunun düzenlenmelerinin zeminini oluşturmuştur.

Zamanla sendikal sisteme geçiş ve sendikanın güçlenmesiyle birlikte artan işçi istekleri işverenlerce iyi karşılanmamış, hatta bazı işverenler sendikanın isteklerini işlerine karışılma olarak bile görmüşlerdir.

Ayrıca gelişen ve değişen şartlar ve buna koşut olarak ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, işe bakış perspektifini değiştirmiş ve iş artık bir makine olarak değil, üretimi dönüştürebilecek bir yetke olarak uygun bulunmaya başlanmıştır.

Bununla birlikte , X teorisinde emek teorisini tembel ve sorumsuz bir insandan ziyade Y teorisinde işin sorumluluk sahibi olarak kabul etmek, emek teorisine bakışımızı ve etkili ve verimli bir şekilde anlama biçimimizi değiştirmiş ve iş yaşamında insan faktörlerinin aktif bir şekilde yönetimi ağırlık kazanmaya başlamıştır.

İnsanların şirket için öneminin anlaşılması ve güdülenmiş bir iş gücünün daha verimli ve etkin çalıştığı fikrinin yanı sıra ilgili uygulamaların başarısı, daha önce klasik insan kaynakları yönetimini içeren insan kaynakları departmanının işe giriş çıkış işlemleri, bordro vb. gibi görev ve işlevlerini değiştirmiş akabinde bu gücün aktif ve münbit bir biçimde çalışmasını sağlamak için gerekli işlev ve faaliyetleri yerine getiren bir yapıya dönüşmüştür.

Vasıflı çalışanları işe almak, istihdamın sürekliliğini sağlamak ve bu iş gücünü aktif bir şekilde kullanmak için insan kaynağının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Sendikal örgütlerin işçilere ve hatta daha çok kendi çalışanlarına sunduğu şartları sağlayarak şirketler daha aktif ve üretken bir iş gücüne sahip olmakta, sendikal örgütler ise gereksinimlerden uzak kalarak iş ilişkilerinde daha özgür hareket etme olanağına sahip olmuşlardır.

Şirketler insan kaynaklarına ne kadar önem verirse versin, günümüzün adalet ve hukukun üstünlüğü anlayışında işverenden daha zayıf olan işçilerin karar verme yetkisine bırakılmamıştır. Zira her geçen gün nüfusun büyük bir çoğunluğu bağımlı hale gelmekte ve onların korunmaları toplumsal sıhhat ve esenlik bakımından çok

ehemmiyetli görülmüştür. Sonuç olarak, iş hukukunun çerçevesi, yani işçilere hukuki düzenlemeler gittikçe yaygın duruma gelmeye başlamıştır. Diğer taraftan “İnsan Kaynakları” bütün faaliyetlerin ve işlevlerinin yasal bir zeminde yerine getirebilmek mecburiyetindedir. Dolayısı ile bu alandaki düzenlemelerin “İK” işlevini de yakından etkileyebilmektedir. Bu yüzden araştırma hukuk ve “İnsan Kaynakları” iç içe olan 2 bilimsel araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, bu bölümde disiplinler arasında ilişkilerde ele alınmaktadır.

2.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yasal Düzenlemeler

Bu bölümde konuyu daha iyi anlamak için iş hukuku ile çalışma ilişkilerini yasal düzeyde düzenleyen insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Burada her bir insan kaynağı işlevlerini (planlama, kaynak arama ve bulma seçme, eğitme ve geliştirme, işgören performansının yönetimi, kariyerin planlanması, ücretlendirme, sağlık ve koruma) ayrı ayrı ele alarak insan kaynakları yönetimi ile iş hukukunun nasıl etkileşimde bulunduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

2.6.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Yasal Düzenlemelerle İlişkisi

Yapılacak bir işi belli plana göre düzenleme manasına gelen planlama en önemli insan kaynakları işlevi olarak kabul edilmiştir çünkü diğer işlevlerin başarısı, insan kaynaklarının en elverişli bir şekilde planlamasına bağlıdır. Ürün ve hizmet üretimi için gerekli olan iş gücünün nicelik ve niteliğini belirleme görevi bulunan bu işlev, iş hayatını düzenleyen yasalar çerçevesinde faaliyet göstermelidir. Yasal olarak zorunlu çalışma saatleri, fazla mesai, gece çalışmasına ilişkin kısıtlamalar, risk gruplarına uygun olarak çalışma şartları, istirahat ve mola süreleri, kişilere mahsus istihdam grupları için çalışma koşulları da iş gücü sunma limitlerini belirlemektedir. Sonuç olarak, emek arzındaki bu kısıtlamalar, emek talebi karşılanırken dikkate alınacaktır. Belirli işler veya işçi grupları için haftalık veya günlük çalışma saatlerinin sınırlandırılması, işgücü arzını azaltacağından, işçilere olan talep artacaktır. Söz gelişi, normalden daha az çalışma saati gerektiren radyoloji görüntüleme merkezi çalışanları, haftada kırkbeş saatten daha az çalışmak zorunda oldukları için daha fazla personele ihtiyaç duyulacaktır. Bunun haricinde işten çıkarma veya işten çıkarmaya ilişkin yasalar ve düzenleyici kısıtlamalar da planlama işlevini etkiler. Belirli koşullar altında işten

çıkarmalar o döneme ilişkin iş gücü arzını etkileyerek belirli bir müddet için gerekli olan personel sayısını üzerinde etkili olmuştur.

2.6.2.2. İK Temini ve Seçiminin Yasal Çerçeve İle İlişkilendirilmesi

Beşeri kaynaklar diğer bir ifadeyle insan kaynakları işlevinin başarısı sağlıklı bir planlamaya bağlıysa, beşeri kaynakların yönetimi sürecindeki diğer fonksiyonların başarısında beşeri kaynağın seçiminin ve tedarikinin çok stratejik önemiyette bir rol oynadığı ileri sürülebilir. Bu fonksiyon, ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyetlerini yürüten işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün temini ve seçimi (aday arama ve bulma) ile ilgili işlemleri içerir.

"İş Kanunu" ve "Borçlar Kanunu", insan kaynakları temini ve seçimi sürecinde eşitlik, aldatma ve cezalandırma ilkesine uyulmasını şart koşmaktadır. Bunun dışında bir iş ilişkisinin (işe alma işten çıkarma gibi) kurulması , işçi ile işveren arasında bir iş sözleşmesinin mevcudiyetine tabidir. İş Kanunu, iş sözleşmelerinin akdedilmesine dair yerine getirilmesi gerekli yükümlülükleri ve sınırlamaları düzenlemektedir.Yasal çerçeve çerçevesinde iş sözleşmesinin yükümlülüğü (engellilerin istihdamı vb.) ve kısıtlamalar (örn. çocuk işçiliği, gece çalışması, su ve yer altı çalışmalarına dair kısıtlamalar) işe alma ve yerleştirme işlevi ile oldukça sıkı bir şekilde bağlantılıdır.

Organisyon, İnsan Kaynakları (İK) planlaması sürecinde bu koşullardan etkilendiği gibi, işe alımlarda da bu ve buna benzer yasal düzenlemeler insan kaynakları uygulamalarının şekillenmesinde önemli bir belirleyici unsur olmuştur.

2.6.2.3. Eğitim ve Geliştirmenin Yasal Boyutu

Hangi tedarik ve seçim yöntemini seçerseniz seçin, her zaman en uygun kişiyi seçemezsiniz ve bu durum mümkün olsa bile o kişiyi işveren olarak işinize uyarlamanız gerekmektedir. Beşeri kaynakların eğitim ve geliştirme işlevi bu görevleri yerine getirir. Her geçen gün daha da önem kazanan bazı eğitim ve gelişim faaliyetlerinin yasal çerçevede düzenlendiği açıktır.En önemlilerinden biri de iş güvenliğinin yasal düzenlemesi konusunda çalışanlara eğitim verme görevidir.

Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinde bu konunun yasal yükümlülüğü net bir biçimde belirlenmiştir ve ilgili yasal sorumluluk örgütün yükümlülüğündedir

denmiştir. Bununla birlikte bazı durumlarda bir iş sözleşmesinde belirli bir süre çalışma yükümlülüğüne ilişkin düzenlemeler, sözleşme sonunda çalışanlara ve işverenlere belirli hak ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu bağlamda firmalar, eğitim faaliyetlerini düzenlerken sahip oldukları sorumluluklar ışığında hareket etmelidir.

Nitelikli ve iyi yetişmiş bir işgücü, şirketin verimliliğine katkı sağladığı için eğitim ve kalkınma ile iş hukuku arasındaki ilişkinin de planlama ve işe alım fonksiyonu üzerinden kurulduğunu belirtmek gerekmektedir.

2.6.2.4. Performans Değerlemenin Yasal Boyutu

Performans değerlendirme işe alınmanın başlangıcından beri var olan ancak sistemli bir şekilde yapılması gereken bir olgudur. Bir örgütün büyümesi neticesinde çok sayıda işçinin istihdam edilmeye başlanmasıyla birlikte bu durumun bir sistematik içerisinde yürütülmesi ortaya çıkması muhtemelen sorunların en aza indirgenmesi anlamına gelmektedir. Performans değerlendirme uzun yıllardır gündemde olmasına rağmen dolaylı olarak iş kanunu ile meşru bir temele dayandırılmıştır. Örgüte sağlamış olduğu destek, performansın diğerine ve göstermiş olduğu niteliklere göre düşük olan görevlerin ve sorumlulukları yerine getirmek istediği araştırmaların işine son vermesi ve iş güvenceleri hükümünden yararlanması hangi koşulda uygulanıp uygulanmadığı kanuni olarak düzenlendiği belirtilmektedir. Bu kanunlar ile firmaların performans yönetim sistemlerini oluşturmaları, legal birer zorunluluk olması ile beraber, performans ölçümünde meşru sonuçlar doğurabilmesi sebebi ile, zaruri hale geldiği görülmektedir. “İnsan Kaynakları Yönetimi” bu amacını gerçekleştirmesi için “adil, güçlü ve açık” bir system oluşturmaları ve bunları uygulama hususunda daha itinalı olmak mecburiyetindedir. Bu nedenle işveren işine son verdiği çalışanın iş verimini gerekçe olarak gösterdiğinde, mahkeme tarafından, bu iş veriminin dosdoğru ve hakkaniyet çerçevesinde ölçülüp ölçülmediğinin araştırılması söz konusu olmaktadır.

2.6.2.5. Kariyer Planlamanın Yasal Boyutu

Kariyer kavramı çağımız iş yaşamında mühim bir yere sahiptir ve çalışanın mesleğinde ve işinde terakkisini ifade eder. Kariyer planlaması, kişinin bilgi, kabiliyeti ve ilgileri doğrultusunda, kariyer amaçlarını belirlemesi ve bunlara ulaşmak için bazı eylem planları uygulama süreci olarak ifade edilebilir. Bilhassa çalışan kişi sayısının

fazla olduğu kurum ve işletmelerde, çalışanların kariyerlerinin planlanması ve geliştirilmesi süreci az çalışana sahip olan işletmelere nazaran karmaşık vaziyete bürünmüştür. Çağımızın çalışanlar için şekillendirdiği şartlar kariyer planlaması yapan çalışanları yalnızca bir oluşuma bağlı kalmamayı ve yeni bir bakış açısıyla bu süreci yönetmek zorunda bırakmıştır. Bu durum kariyer planlaması ve yönetimi süreçlerinde kurum ve işletmeleri yeni mesleki planlama ve gelişim yolları bulmak için çağın gerektirdiği koşullara uyma konusunda mecburiyet doğurmuştur. Lakin bu süreç içinde çalışma hukukunun neticesinde karşılaşılan düzenlemeler sürecin planlaması ve yönetilmesinde kısıtlayıcı bir unsur olarak ortaya çıkabilmektedir. Söz gelişi, iş hukuku uygulamalarında yarı zamanlı çalışma, geçici süreli çalışma gibi bunu kolaylaştırıcı birtakım düzenlemeler içermekte olsa dahi bireysel ve örgütsel açıdan daha dinamik ve çağdaş kariyer planlama için, çok yönlü yasal düzenlemeler gerekmektedir.

Kariyer planlama süreci için direkt bir kanuni düzenleme olmasa da işletme içindeki iş ilişkileri bağlamında çalışanlar arasında tarafsız olma ve ayırım yapmama gibi hususlar hükümlerle belirlenmiştir. Bu bağlamda her bir çalışana adaletli bir şekilde muamale edilmesi zaruri kılınmış ve bu hükümlere riayet etmeyenler için kanunen yaptırımlar uygulanmasına karar verilmiştir. Çalışanların aynı koşullara ve kariyer niteliklerine sahip olması durumu kanuni düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Bu nedenle kariyer planlama mekanizması oluşturulurken insan kaynakları bu kaideye münasip bir şekilde tavır sergilmeli ve bu bağlamda alınması zaruri tedbirleri almak mecburiyetinde olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

2.6.2.6. Ücret ve Diğer Ödemelere İlişkin Yasal Kapsamı

Bu mevzuata ilişkin çalışanların sahip oldukları tüm hak ve sorumlulukları ücretleri, ödeme biçimleri, asgari ücret gibi diğer bir deyişle çalışanın emeğinin karşılığı olan ücrete dair hakları detaylı bir çerveye ele alınmış ve bu söz bağlamda söz konusu yasalara riayet etmeyenler hakkında bazı müeyyideler öngörülmüştür.

İş mukavelesinin esas ögesi çalışanın emeği ve işverenin kazancı neticesinde işverenin kazancından kanunda öngörüldüğü üzere çalışanın payına karşılık ücretin tediye edilmesidir. Çalışanın hakları kapsamındaki mesai ücretleri, yıllık izinleri,

primleri ve ikramiyeleri gibi hususların nitelik ve niceliğinin çerçevesi yasalara istinad edilmiştir.

Bu nedenle çalışının ücretine dair bir düzenleme diğer bir ifadeyle insan kaynaklarının ücretleme işlevini(kıdem,ihbar tazminatı,yıllık ücretli izin,fazla çalışma vb.) yerine getirirken kurulmuş olunan ücret sistemi kapsamında yapılan ödemeler ilgili mevzuata uygun olarak yapılmalıdır.

2.6.2.7. Sağlık ve Korunmanın Yasal Kapsamı

Çalışan sağlığı ve güvenliği bilhassa maden inşaat vb. gibi ağır işlerde çalışan işçilerin sağlıklarının korunması insan kaynaklarının en mühim işlevi olmakla birlikte bu işleve dair hükümlerin yerine getirilmesi konusu 2012 yılında yürürlüğe giren İş Kanununu 5. Maddesinde mevzuatla düzenlenmiştir.Bunun yanı sıra bu hususa dair uygulamaya konulan bir çok yönetmelik de mevcuttur.

Bu çerçevede çalışanların sağlığını riske atan her türlü koşulun en aza indirgenmesi, işin tehlike sınıfının belirlenmesi, işyerlerinde iş güvenliği ve sağlığı kurullarının oluşturulması, hekim bulundurulması ve iş güvenliği alanında uzman kişilerin işe alınması, çalışanın bu konuda eğitim ve bilgilendirilmesi gibi bir çok mevzunun kapsamı ilgili yasalarda tanımlanmıştır.

Bu işlevini yerine getirdiği süreçte insan kaynaklarının mevzuata aykırı davranmaması gerekmekte ve gerekli tedbirleri almak suretiyle işçi çalıştırmak yükümlüğü bulunmaktadır çünkü iş sağlığı ve güvenliği açısından risk oluşturan ölümlü iş kazalarını vuku bulması neticesinde kurallara uymamanın müeyyidelerinin vahim sonuçlarının farkında olmak gerekmektedir.

2.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

İnsan Kaynakları Yönetim Modelleri: İnsan kaynakları yönetimi için dört ana model belirlenmiştir ve bunların hepsi birçok amaca hizmet etmektedir. Bunlar:

1. İnsan kaynakları yönetimini incelemek için analitik bir çerçeve sağlarlar (örneğin, durumsal faktörler, paydaşlar, stratejik seçim seviyeleri, yeterlilik).

2. Belirli İKY uygulamalarını meşrulaştırırlar; Burada önemli bir konu, İKY uygulamalarının ayırt ediciliğidir: "Önemli olan seçim veya eğitimin varlığı değil, seçim veya eğitime yönelik farklı bir yaklaşımdır".
3. Araştırılacak değişkenleri ve ilişkileri kuran bir insan kaynakları yönetimi karakterizasyonu sağlamaktadırlar.
4. Araştırmaya yöneltici bir araç olarak hizmet eder ve temel İK uygulamalarının doğasını ve önemini açıklamak için dünyayı keşfetmemize ve anlamamıza yardımcı olmaktadır.

2.7.1. Fombrun, Tichy ve Devanna Modeli

İlk model olan (1984 yılına dayanmaktadır), bu sadece dört işlevi ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini vurgulamıştır. Dört işlev seçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme. İnsan kaynakları yönetiminin bu dört kurucu bileşeni ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunması beklenmektedir. Fombrun modeli, İKY'nin yalnızca dört işlevine odaklandığı ve İK işlevlerini etkileyen tüm çevresel ve acil durum faktörlerini göz ardı ettiği için eleştirilmiştir.

2.7.2. Harvard Modeli

Harvard modeli, İKY'nin kritik bileşenlerini içermeyi amaçladığı kadar kapsamlı olduğunu ileri sürmektedir. Modele dahil edilen boyutlar; paydaşlar, çıkarlar, durumsal faktörler, İKY politika seçimleri, İK sonuçları, uzun vadeli sonuçlar ve geri bildirim döngüsüdür. Çıktılar doğrudan kuruluşa ve paydaşlara akmaktadır.. Model, paydaş ilgisiyle başlar. Bu paydaşlar, hissedarlar, yönetim, çalışan grupları, hükümet ve daha fazlasını içerir. Bu ilgi alanları İKY politikalarını tanımlar. Aynı zamanda, durumsal faktörler bu çıkarları etkiler. Durumsal faktörler, işgücü özelliklerini, sendikaları ve 8 kutulu modelde listelenen diğer tüm faktörleri içermektedir.

Durumsal faktörler ve paydaş ilgisi İKY politikalarını etkiler. Bunlar işe alım, eğitim ve ödül sistemleri gibi temel İK faaliyetlerini içerir. İyi yapıldığında, İKY politikaları olumlu İKY sonuçlarına yol açar. Bunlar, daha önce bahsedilen elde tutma, maliyet etkinliği, bağlılık ve yeterliliği içerir. Bu olumlu İKY sonuçları, uzun vadeli sonuçlara yol açar. Bunlar bireysel, örgütsel ve toplumsal olabilmektedir.

2.7.3. Guest Modeli

Yine bir başka insan kaynakları yönetimi modeli 1997 yılında David Guest tarafından geliştirilmiştir ve diğer modellerden çok daha üstün olduğunu iddia etmektedir. Detaylar iddiayı haklı çıkaracaktır. Bu model, İK müdürünün başlangıçta belirli uygulamaları gerektiren ve uygulandığında sonuçlara yol açacak belirli stratejileri olduğunu iddia ediyor. Bu sonuçlar davranışsal, performansla ilgili ve finansal ödülleri içerir. Model, altı bileşenin mantıksal sırasını vurgular: İK stratejisi, İK uygulamaları, İK sonuçları, davranışsal sonuçlar, performans sonuçları ve finansal sonuçlar. Tersine bakıldığında, finansal sonuçlar çalışan performansına bağlıdır ve bu da eylem odaklı çalışan davranışlarının sonucudur. Davranışsal sonuçlar, çalışan bağlılığının, kalitesinin ve esnekliğinin sonucudur ve bunlar da İK uygulamalarından etkilenir. İK uygulamalarının, kurumsal stratejilerle her zaman uyumlu olan İK stratejileriyle uyumlu olması gerekir. Guest modelinin diğerlerinden üstün olduğu iddiası, İKY alanını net bir şekilde haritalandırması ve girdileri ve sonuçları tasvir etmesi anlamında kısmen haklıdır. Ancak insan yönetiminin dinamikleri o kadar karmaşıktır ki, hiçbir model (Guest modeli dahil) kusursuz bir model olarak nitelendirilmemiştir.

2.7.4. Warwick Modeli

Bu model, Warwick Üniversitesi'nden Hendry ve Pettigrew adlı iki araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (dolayısıyla adı Warwick modeli). Diğer insan kaynakları yönetimi modelleri gibi, Warwick önerisi de beş unsur etrafında merkezlenmektedir. Dışbağlam (makro-çevresel kuvvetler) İç bağlam (şirkete özgü veya mikroçevresel güçler) İş stratejisi içeriği İKY bağlamı İKY içeriği Warwick modeli, iş stratejisi ve İK uygulamalarının bilincini alır (Guest modelinde olduğu gibi), bu etkinliklerin gerçekleştiği dış ve iç bağlam (Guest modelinin aksine) ve hem bağlam hem de içerikteki değişiklikler arasındaki etkileşimler dahil olmak üzere bu tür değişikliklerin gerçekleştiği süreçtir.

Modelin gücü, İKY üzerindeki önemli çevresel etkileri tanımlaması ve sınıflandırmasıdır. Dış ve çevresel faktörler arasındaki bağlantıyı haritalandırır ve insan kaynakları yönetiminin bağlamdaki değişikliklere nasıl uyum sağladığını araştırır. Açıktır ki, dış ve iç bağlamlar arasında bir uyum sağlayan kuruluşlar, performans ve büyüme elde etmektedirler.

2.7.5. İK Değer Zinciri Modeli

İK değer zinciri, İK alanında en iyi bilinen modellerden biridir. Paauwe ve Richardson (1997) çalışmalarına dayanmaktadır ve İK'nın nasıl çalıştığına ilişkin olarak yukarıdaki modellerde bir kaynaklık teşkil etmektedir. İK değer zincirine göre, İK'da yaptığımız (ve ölçtüğümüz) her şey iki kategoriye ayrılabilir: İKY faaliyetleri ve İKY sonuçları şeklindedir.

İKY faaliyetleri, işe alma, ücretlendirme, eğitim ve halefiyet planlaması dahil olmak üzere günlük faaliyetlerdir. Bu faaliyetler genellikle İK metrikleri kullanılarak ölçülür. Bunlar sözde verimlilik ölçütleridir. Ne kadar ucuza işe alırsak ve ne kadar hızlı iş yaparsak o kadar iyidir. İKY sonuçları, İKY faaliyetleri ile ulaşmaya çalıştığımız hedeflerdir. Belirli hedeflere / sonuçlara ulaşmak için işe alır, eğitir ve telafi eder. Bu sonuçlar, çalışan memnuniyetini, motivasyonunu, elde tutmayı ve varlığını içermektedir.

Sadece İKY faaliyetlerini ölçmeye odaklanırsak, otomatik olarak maliyetleri azaltmaya (yani verimliliği en üst düzeye çıkarmaya) odaklanmak gerekmektedir. Ancak bunun yerine insan kaynakları yönetimi sonuçlarına odaklanmalıyız çünkü bu, süreçlerimizi hedeflerimizle uyumlu hale getirmeye yardımcı olur yaklaşımını ileri sürmektedir.

Örneğin, eğer bu kişi şirkete daha iyi uyacaksa (işe alma kalitesi, bir sonuç ölçütü) yeni bir çalışanı işe almak için (işe alma süresi, bir verimlilik ölçütü) birkaç gün daha uzun süre harcamayı tercih edilmektedir. Amaç, en iyi kişiyi doğru pozisyona getirmek olmalı, birini olabildiğince ucuz ve hızlı bir şekilde işe almak değildir.

Bu nedenle faaliyetler yerine sonuçları ölçmeye odaklanmamız gerektiğini gösterir. İKY faaliyetleri ve İKY sonuçları hedeflerine ulaştığında, daha iyi performansla yol açmalıdırlar. Bu, doğru kişileri işe aldığımızda, insanları doğru eğitim programlarına gönderdiğimizde ve kilit oyuncularımızı koruduğumuzda örgütün performansının arttığı anlamına gelir. Literatür ayrıca farklı bir etki gösterir: Şirket performansı yükseldiğinde, İKY faaliyetleri de artar. Bunun nedeni, daha karlı şirketlerin genellikle İK yazılımı ve çalışanları için öğrenme ve geliştirme fırsatları dahil olmak üzere İK programlarına daha fazla yatırım yapması gerekmektedir.

2.7.6. Paul Boselie'nin 8 Kutulu Modeli

İK'da yaptığımız şeyi modellemek için sıklıkla kullanılan farklı bir İK modeli, Paul Boselie'nin 8 kutulu modelidir. 8 kutulu model, İK'da yaptıklarımızın etkinliğini etkileyen farklı dış ve iç faktörleri gösterir. Her şeyden önce, dış genel piyasa bağlamını, dış nüfus piyasası bağlamını, dış genel kurumsal bağlamı ve dış nüfus kurumsal bağlamını görüyorsunuz. Bunlar, İK'yı nasıl yaptığımızı etkileyen dış güçlerdir. Örneğin, piyasada belirli becerilerde bir eksiklik varsa, bu, çok sayıda kalifiye işçi olduğu zamanlara kıyasla, kaynak bulma, işe alma ve işe alma şeklimizi etkiler. Kurumsal bağlam da değişir: mevzuat İK'da çalışma şeklimizi etkiler (örneğin İK'nın günlük etkisi), sendikalar ve çalışma konseyleri yapabileceklerimizi sınırlamaktadır.

Odak nokta çekirdek süreç, yapılanmayla başlar. Şirketin geçmişi, kültürü ve kullanılan teknoloji, İK'da nasıl iletişim kurduğumuzu, neyi başarmak istediğimizi ve İK politikalarımızda ne kadar etkili olduğumuzu etkileyen faktörlerdir. Tüm bu faktörler İK stratejimizi etkiler. İK stratejisi altı bölümden oluşmaktadır:

- **Amaçlanan İK uygulamaları:** İşe alım, eğitim ve diğer uygulamalarımızla ilgili niyetimiz önemlidir, ancak bu model bunun yalnızca bir başlangıç noktası olduğunu göstermektedir.
- **Gerçek İK uygulamaları:** Büyük niyetlerimiz olabilir ancak İK uygulamalarının yürütülmesi, İK ve yönetici arasındaki bir işbirliğidir. Yönetici işleri farklı şekilde yapmaya karar verdiğinde, niyet güzel olabilir ancak gerçek uygulamalar çok farklı olabilir.
- **Algılanan İK uygulamaları:** Bu, çalışanın örgütte neler olup bittiğini algılama şeklidir. İK ve yönetici ellerinden gelenin en iyisini yapabilir, ancak faaliyetleri amaçlanandan ve gerçekte yapılandan farklı bir şekilde algılanırsa, algı gerçek İK uygulamalarını yansıtmayacaktır.
- **İK sonuçları:** Algılanan İK uygulamaları belirli İK sonuçlarına yol açar. Bunlar, yukarıda açıklanan Standart İK Nedensel Modelindekilere benzer. İK sonuçları kritik İK hedeflerine (yani maliyet etkinliği, esneklik, meşruiyet vb.) yol açar ve bu da hepsi kuruluşun yaşayabilirliğiyle ilgili nihai iş hedeflerine kar, pazar payı, piyasa değeri ve rekabet avantajı oluşturmaya yardımcı olan faktör ve diğer faktörleri dikkate almaktadır.

2.8. YÖNETİM VE OKUL YÖNETİMİ

Yönetimin Anlamı: “Yönetim” terimi çok kapsamlıdır. Kesinlikle örgüt ve idareden daha geniştir. Yönetim, istenen hedeflere ulaşmak için insanları bir araya getirme eylemidir. Yönetim, bir hedefe ulaşmak için bir örgütün (bir veya daha fazla kişi veya birimden oluşan bir grup) veya çabanın planlanması, organize edilmesi, kaynak sağlanması, yönetilmesi veya yönetilmesi ve kontrol edilmesini içerir. Belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi için araçların ve kaynakların kullanılması yönetim olarak bilinir.

Yönetim Tanımları: Seçkin yazarlar tarafından verilen bazı yönetim tanımları aşağıda verilmiştir:

1. “Yönetim, resmi olarak organize edilmiş gruptaki insanlar aracılığıyla ve insanlarla işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır” - Koontz
2. "Yönetim, işçiyi ve işi yönetmekten çok amaçlı bir organdır" - Drucker
3. “ Yönetim, insanları yönlendirme ve ilham verme sanatıdır ”- Mooney & Railey
4. “ Yönetim, karar verme ve liderlik sanatı ve bilimidir ”- Donal J. Clough
5. “ Yönetim, oluşan ayrı bir süreçtir. insanların ve diğer kaynakların kullanımıyla belirtilen hedefleri belirlemek ve gerçekleştirmek için gerçekleştirilen planlama, organize etme, harekete geçirme ve kontrol etme ”- George R. Terry

2.8.1. Yönetimin Hedefleri

Yönetim aşağıdaki hedefleri gerçekleştirmek için çaba göstermelidir:

1. Kurumun sorunsuz ve etkin bir şekilde yürütülmesi görevine yardımcı olur.
2. Politikaları, kuralları ve düzenlemeleri çerçeveler.
3. Örgütün yapısını ortaya koyar.
4. Örgütteki farklı pozisyonların gücünü, yetkisini, işlevlerini ve sorumluluklarını belirler.
5. İyi bir profesyonel liderlik ve dinamik denetim sağlar.
6. Kurumun çeşitli faaliyetlerini koordine eder.
7. Deney ve araştırma için elverişli koşullar yaratır.

8. Daha iyi çalışma koşullarını ve insan ilişkilerini sürdürmek için etkili iletişimi hedefler.
9. Kurum içinde ortaya çıkan çeşitli çatışmaları çözer.
10. Kurumun sosyal sorumlulukla çalışmasına yardımcı olur ve toplumun sosyo-duygusal gelişimini sağlar.

2.8.2. Yönetimin Özellikleri

1. Bir faaliyettir: Yönetim, üretimin insan ve insan dışı kaynaklarının verimli kullanımı ile ilgilenen bir faaliyettir.
2. Yönetim, amaca yönelik bir faaliyettir: Açıkça tanımlanmış bazı hedeflere ulaşılmasıyla ilgilenir. Üreten işletmenin amacı, tüketicileri memnun edecek ürünleri karlı bir şekilde üretmektir. Yönetim her zaman hedef odaklıdır / yönlendirilir.
3. Sosyal bir süreçtir: Tüm ticari kuruluşlar erkeklerden oluştuğu için sosyal organizasyondur. Yönetim onları kontrol etmeli, organize etmeli ve motive etmelidir.
4. Yönetim hem bir bilim hem de bir sanattır: teorik bilgi, pratik bilgi ile desteklenmeli ve mükemmelleştirilmelidir. Her ikisi de yönetim için eşittir. Aynı madalyonun iki yüzüdürler ve her ikisinin de en iyisini elde etmek için çaba gösterir.
5. Yönetim, bir grubun çabalarıyla ilişkilidir: Yönetim, insanların yönetimidir, şeylerin yönü değil. İş faaliyetleri grup etkinlikleridir. İyi bir yönetim onlara ilham verir ve çalışma isteklerini artırır.
6. Yönetim işleri halletmektedir: Bir yönetici herhangi bir işletme işini kendisi yapmaz. İş insanlarla birlikte ve insanlar aracılığıyla yaptırır. Teknik, insani ve psikolojik becerileri benimseyerek onları yönlendirmek ve yeteneklerini geliştirmek için teşvik eder.
7. Yönetim bütünleştirici bir süreçtir: Bu anlamda işletmenin operasyonlarını yürütmek için erkek, makine ve malzemeyi bütünleştirir. Bu entegrasyon süreci sonuç odaklıdır.
8. Yönetim, karı maksimize etmeyi amaçlar: İnsan ve insan dışı kaynakların en iyi şekilde kullanılması anlamına gelir ve sonuçta kuruluşun kârının

maksimize edilmesiyle sonuçlanır. Sahiplerin, organizasyon için istenen sonuçları getirmesi yönetimden beklentisidir.

9. Yönetim bir meslektir: Modern zamanlarda yönetim, diğer tanınmış meslekler gibi bir meslektir. Yönetim bile belirli ilke ve teorilere dayanmaktadır ve bunların pratikte uygulanması bir zorunluluk haline gelmektedir.
10. Yönetim evrensel bir faaliyettir: Yönetme, işlerin insanlar aracılığıyla ve onlarla birlikte yapılmasını içerir. Yönetim, işleri başkalarından ustaca halletmek anlamına gelir. Bu yönetim teknikleri ve araçları evrensel olarak uygulanabilir.

2.9. EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitim Yönetimi: Eğitim yönetimi, öğretme, yayım çalışması ve araştırma işlevini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek için insan ve malzeme kaynaklarını kullanan bir kurumun faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının günlük işleyişine kadar tüm yönetim faaliyetlerini ifade eder.

Eğitim yönetimi, mevcut eğitim kurumları ve sisteminin organizasyonu ve idaresinin teori ve pratiğini ifade eder. Eğitim yönetimi insanlar aracılığıyla insanlarla ilgilenir.

Eğitim Yönetiminin Tanımları:

1. "Mevcut eğitim kurumları ve sistemlerinin organizasyonu ve idaresi teorisi ve pratiği". - G. Terry Page ve JB Thomas
2. "Eğitim yönetimi, öğrencilerin eğitimlerinden kazanç elde etmelerini sağlayacak koşullar altında, doğru öğrencilerin doğru öğretmenlerden doğru eğitimi, devletin bir yolu dahilinde bir maliyetle almalarını sağlamaktır." . - Graham Balfair

Eğitim Yönetimi Rolü: Eğitim yönetimi aşağıdaki hususlarda yardımcı olduğu için önemlidir:

1. Okul faaliyetleri için hedef ve politikaların geliştirilmesi.

2. Amaçlara ve amaçlara ulaşmak için tasarlanan gelişim programlarına yön vermek.
3. Okul teşkilatının programlarının planlanması ve uygulanması.
4. Eğitim süreci için gerekli kaynakları ve materyalleri tedarik etmek ve yönetmek.
5. Tüm bu işlevlerin gerçekleştirildiği etkinlik ve verimliliği değerlendirmek.
6. Personele görev ve sorumluluk dağıtmak.
7. Personelin faaliyetlerini kontrol etmek.
8. Tüm olayların güvenilir bir şekilde kaydını tutmak ve ilgili makamlara raporlar göndermek.
9. Hedefler / hedefler için standartlara ve normlara karar vermek.
10. Eğitim sürecindeki kısıtların / zorlukların belirlenmesi.

2.10. OKUL YÖNETİMİ

Okulun Anlamı: Okul, mutlu bir yuva, kutsal bir türbe, bir sosyal merkez, toplumun minyatürü içinde bir devlettir. Okul, insan toplumunun bazı hayati ihtiyaçlarını karşılamak için kasıtlı olarak insan tarafından kurulmuş resmi kurumlardan biridir.

Okul Yönetiminin Anlamı: Basit bir deyişle, bir okulun işlerini yönetmek Okul yönetimi, okulu istenen eğitim politikalarına göre yürütmek anlamına gelir. Okulun tüm yönlerini (politikalar, materyal ve insan kaynakları, programlar, etkinlikler, ekipmanlar vb.) dikkate alır ve bunları verimli bir bütün halinde bütünleştirir. İyi bir okul yönetimi, öğretmenlerin ve öğrencilerin en iyi çabalarını harekete geçirir. Okullar, demokrasinin kalıcı olarak yaşayabilir kılmak için ihtiyaç duyduğu demokratik vatandaşlık alanında çocukların eğitimi için birinci sınıf anaokullarıdır.

Okul Yönetiminin Tanımları:

1. BK Joshi'ye göre “okul, tuğlalardan ve müstahzarlardan oluşan bir bina değildir. İki ruhun buluşma yeridir - öğretmen ve öğretti. Ruhsal gelişimdir.
2. S. Balakrishna'ya göre Joshi, “Bir ulusun ilerleyişine yasama organında değil mahkemede, fabrikalarda değil, okullarda karar verilir” diyor.
3. Ottaway'e göre , “Okul, gençlerin özel öğretimi için topluma hizmet eden sosyal bir icat olarak görülebilir” demektedir.

4. John Dewey'e göre, “Okul, belirli bir yaşam kalitesinin ve belirli faaliyet ve meslek türlerinin, çocuğun gelişimini istenen çizgide güvence altına almak amacıyla sağlandığı özel bir ortamdır”.

2.10.1. Okul Yönetiminin Amaç ve Hedefleri

Aşağıdakiler okul yönetiminin amaç ve hedefleridir;

1. Temel değerleri yansıtmak ve korumak.
2. Eğitim amaçlı gelecekleri gerçekleştirmek.
3. Sosyal değişimi yönetmek.
4. Deneyimle kar etmek.
5. Modernizasyonu gerçekleştirmek.
6. Bilimi yaymak.
7. Teknolojiyi benimsemek.
8. Ulusal Entegrasyonu gerçekleştirmek.
9. Karakter ve değerler oluşturmak .

2.10.2. İyi Okul Yönetiminin Özellikleri

- Hedef Temelli: Eğitim ve okullaşma hedeflerine ulaşmak demektir.
- Eğitim Kalitesi: İyi okul yönetimi, okullarda verilen eğitimin kalitesiyle ilgilenir.
- Okul müdürü: Okulun demokratik lideridir.
- Kaynakların en iyi şekilde kullanılması: Okulun verimli işleyişini teşvik etmek için kaynaklarının mümkün olan en iyi şekilde kullanılmasını sağlar.
- Ortak Girişim: Ortak teşebbüsü, okulla bağlantılı tüm personeli kapsar - Öğretmen, gözetmenler, öğrenciler, veliler vb.
- Profesyonel gelişim: Öğretmen ve süpervizörlerde en iyiyi ortaya çıkarır ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için adımlar atar.
- Verimlilik ve İyileştirme: Okulda her türlü iyileştirme ve verimliliği ortaya çıkarmaya çalışır. viii. Sürekli süreç: Sürekli bir süreçtir. Her zaman kurumun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilenir.
- Girdi-Çıktı Modeli: Girdi-çıktı modelinde çalışır. Yapılan çabaları ve elde edilen sonuçları hesaba katar.

- Topluluk odaklı: Okulun topluma hizmet etmesi gerektiği için sosyal ihtiyaçlara ve gereksinimlere canlıdır.

2.10.3. Okul Yönetiminin İlkeleri

Demokrasiyi başarılı kılmak için okullarımız yeniden canlandırmalı ve sonuna kadar doldurmaları gerekmektedir. Okullar, yönetilirken aşağıdaki ilkeler dikkate alınır, mücadele edilen demokrasiye tempo katabilmektedir.

1. Demokratik Eğitim Felsefesi
2. Özgürlük
3. Öğrenci Merkezilik
4. Esneklik, Kabul Edilebilirlik ve İstikrarlılık

1. Demokratik Eğitim Felsefesi: Demokrasideki bir eğitim kurumunda, yönetici bir arkadaş ve bir rehberdir. Meslektaşlarına danışır, görüşlerini onurlandırır, onlarla personel toplantıları olduğunu söyler, toplantılarda ve kulüplerde gayri resmi olarak görüşür. Her bir bireyin çocuğunun değerinin farkındadır, potansiyellerini keşfeder ve gereksinimlerine göre ona yardım ve rehberlik sağlar. Böylece tüm yönetimler müdür, öğretmenler ve öğrencilerin ortak bir gösterisi haline gelir.

2. Özgürlük: Herkese, güçlerini ve yeteneklerini kullanmaları için yeterli özgürlük verilmelidir. Demokrasinin önemli bir gereği olan eleştirel düşüncenin gücü, ancak bireyler tarafından bir özgürlük atmosferinde geliştirilebilir. Öğrencilere, yeteneklerini tam olarak göstermeleri için yeterli özgürlük tanınmalıdır.

3. Öğrenci Merkezilik: Tüm eğitim yönetimi büyük ölçüde öğrenci merkezli olmalıdır. Tüm eğitim çabalarının amacı öğrencilerin refahıdır. Öğrencilerin sağlıklı gelişimi için yeterli imkanlar sağlanmalıdır. Okulda ne yapılıyorsa, öğrenciler tarafından, öğrenciler tarafından ve öğrenciler için yapılmalıdır.

4. Esneklik, Kabul Edilebilirlik ve İstikrarlılık: Eğitim yönetimi iyiye hızlıca tutunmalı, neyin değişmesi gerektiğini değiştirmeli ve dahil olan tüm kişiliklerdeki bireysel farklılıkları değerlendirmede verimli olmalıdır. Demokrasi, ancak çocuklarına demokratik yaşam tarzını öğretecek olan eğitim kurumları aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Eğitim kurumlarında adalet, özgürlük ve iş birliği atmosferinin hâkim olması gerekir, ancak o zaman iyi bir liderlik ve takipçilik eğitimi verilebilir.

2.11. OKUL ÖRGÜTÜ VE YÖNETİM

Okul Örgütünün Anlamı: Okul örgütü, eğitim hedeflerine ulaşmak için okulun bütün mekanizmasını ayağa kaldırmaktadır. Eğitim programlarının pratik uygulamasıyla ilgilenir. İstenilen eğitim amaçlarına ulaşılması için tüm okul unsurlarını, programlarını ve politikalarını düzenleme sanatı anlamına gelir. Okul örgütü, okul yönetiminin daha geniş şemsiyesi altındadır. Okul yönetimi, genel politika çerçevesi ile ilgilenir ve okulun düzgün işleyişini sağlarken, okul örgütü bir okulun kaynaklarının, etkinliklerinin ve personelinin fiili örgütü ile ilgilidir. Bir okulda iş dağılımını buluruz. Farklı kişilere görevler verilir ve bunlardan sorumlu tutulur. Ayrıca görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli yetkiler de verilmiştir. Okul faaliyetlerinin uygun şekilde organize edilmesi için farklı personel arasındaki koordinasyon da sağlanır. Ayrıca okulda var olan ve aynı zamanda okul faaliyetlerinin etkili bir şekilde organize edilmesine yardımcı olan açıkça belirlenmiş bir organizasyon yapısı vardır.

Okul Örgütünün Tanımı: Elsbree'ye göre “Bir okulun örgütlenmesi eğitim teorisinin idari ifadesidir”. Okul örgütü şu anlama gelir: Bir okulun farklı türdeki faaliyetlerinin örgütülenmesi kaynaklarının örgütülenmesi, personelinin örgütülenmesi, ilişkiler kurmayı, okulda çalışmak için elverişli bir ortam yaratmayı içeren okul sistemi içinde fikir ve ilkelerin örgütülenmesi vb. kavramları ve özellikleri de içermektedir.

2.11.1. Okul Örgütünün Amaç ve Hedefleri

P. Rane tarafından verilen okul örgütünün amaç ve hedefleridir:

1. Öğrencilere fayda sağlayacak okul örgütünü geliştirmek.
2. Güçlerini eğitmek.
3. Tutumlarını genişletmek.
4. Zekasını geliştirmek.
5. Karakterini geliştirmek için.
6. Estetik güçlerini geliştirmek.
7. Fiziksel gelişimi ile birlikte kişiliğini geliştirmek ve ona sağlık gücünü sağlamak.
8. Görevlerini yerine getirmeye her zaman hazır olmasını sağlamaktır.

2.11.2. Okul Örgütünün Özellikleri

1. **Hedefe dayalı:** Amaca yönelik bir faaliyettir. Belirli amaçlara veya amaçlara ulaşmak için düzenleme yaparız. Amaçsız bir faaliyet değildir.
2. **Eğitim planlarının pratik uygulaması:** Pratik önlemleri içerir. Örgüt, eğitim planlarına pratik şekil verir. Pratik önlemler, öğrencilerin sınıflandırılmasını, uygun yöntemleri seçmeyi, çeşitli kaynakları kullanmayı, uygun çalışma koşulları yaratmayı vb. içermektedir.
3. **Sistemik ve kesin düzenlemeler:** Okul örgütü, sistemik ve kesin düzenlemeler meselesidir. Bu düzenlemeler öğretmenler, öğrenciler, odalar, ekipman, faaliyetler, programlar vb. ile ilişkilendirmektedir.
4. **Topluluk odaklı:** Topluluk odaklıdır. Organizasyon, toplumun ihtiyaç ve gereksinimlerine dayanan eğitim hedeflerine ulaşmak için çabalamaktır.
5. **Dinamik:** Her zaman dinamiktir. Okul örgütü, okulun değişen ihtiyaçlarını, gereksinimlerini, koşullarını karşılamaları için dinamik olmaları ve her zaman katı olamamaktadır.

2.11.3. Okul Yönetimi

'Yönetim' (*administration*) kelimesi, başkalarına refahları için sunulan hizmet anlamına gelen Latince 'bakan' / 'minist' kelimesinden türemiştir. Okul idaresi, sadece ilgili herkes tarafından uyulması gereken kurallar, emirlerin düzenlemeleri değildir. İnsancıl, esnek, yapıcı, sonuç odaklı ve hedef odaklıdır. Tek kişilik gösteri değil. Okul idaresi, eğitim planı oluşturur, çeşitli programları ve etkinlikleri planlar ve yürütür, sonuçları değerlendirir, kesin eğitim hedefleri ışığında performansı iyileştirir.

Okul Yönetiminin Tanımları: Dr. Jaswant Singh, “Okul yönetimi, eğitim sürecinin merkezi / kalbidir. Okulda sağlam bir yönetim olmadığı sürece tüm planlar, politikalar başarısız olmaya mahkumdur”. Ryburn'e göre, “Okul idaresi öncelikle düzenlemeler, zaman çizelgesi, çalışma planı, bina türü, kayıtlar vb. ile ilgilenmez, ancak işin tutumları ve birlikte çalıştığımız çocuklarla ilgilenir”.

2.11.4. Okul Yönetiminin Amaç ve Hedefleri

Okul yönetiminin amaç ve hedefleri şunlardır:

1. Öğrencilere verimli sosyal yaşam sağlamak ve böylece onları birlikte yaşama sanatına hazırlamak.
2. Okulu ve toplumu birbirine yaklaştırmak.
3. Öğrencileri ilgi ve yeteneklerine göre bir mesleğe hazırlamak.
4. Öğrencilere kişiliklerinin açılmasına ve çiçek açmasına yardımcı olmak.
5. Deney ve araştırma için sağlıklı bir ortam sağlamak.
6. Eğitim uzmanları tarafından belirlenen eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak.

2.12. OKUL ÖRGÜTÜNÜN UNSURLARI

Okul Örgütünün Yönetim Elemanları: Etkili okul organizasyonlarına bir dizi temel unsur dahil edilmiştir. Bu unsurlar şunlardır:

1. Karar Verme
2. Bütçeleme
3. Planlama - a. Malzeme Ekipmanı b. İnsan Ekipmanı c. İşin Tahsisi d. Ortak Müfredat Faaliyetleri e. Sağlık Eğitimi Programları f. Topluma Yönelik Programlar
4. Talimat Sağlama
5. Eş-Müfredat Faaliyetleri Sağlama
6. Düzenleme
7. Yönlendirme
8. Koordinasyon
9. Kontrol Etme veya Denetleme
10. Değerlendirme
11. Kayıtların Tutulması

Yukarıdaki hususlar aşağıdaki paragraflarda kısaca açıklanmıştır.

1. Karar Verme: Öncelikle okulun verimli işleyişi ile ilgili kararlar alınmalıdır. Okul yönetimi ayrıca işin personel arasında dağılımı ve sorumlulukların belirlenmesi konusunda karar verecektir.

2. Bütçeleme: Okul yönetimi, okulun mali kaynakları ile uyumlu, okulda değerli bir eğitim programının uygulanmasıyla ilgilenir. Pratik sorunlar ve finansal kısıtlamalar göz ardı edilemez. Okulun ne kadar ileri gidebileceği okulun gelirine göre belirlenir

Yıllık okul bütçeleri, okulun olası giderleri ve gelirleri göz önünde bulundurularak oturumun başında hazırlanmalıdır.

3. Planlama: Planlama, başarılı bir okul yönetiminin temelidir. Tüm okul programları planlanmalıdır. Aşağıdaki planlama öğelerine özel olarak değinilmesi gerekir.

a. Malzeme Ekipmanı: Malzeme ekipmanının planlanması, iyi yönetimin en önemli unsurudur. Çeşitli bileşenler - Müdürün ofisi, genel okul ofisi, personel odası, sınıf odaları, kütüphane, laboratuvarlar, zanaat odaları, depolar vb gibi fiziksel öğelerdir.

Tüm bunların planlanması gerekiyor. Kütüphane, laboratuvarlar, spor, el sanatları, tarım, kayıtlar, kırtasiye malzemeleri vb. için gerekli malzemelerdir.

b. İnsan Ekipmanı: Yönetim, seansın başında gerekli sayıda personel olduğunu görmelidir. Gerekirse gerekli randevular doğru zamanda yapılmalıdır. Personel kısıysa okul verimli çalışamaz. Gerekli öğrenci öğretmen oranı korunmalıdır.

c. İşin Tahsisi: Personele iş tahsisi, öğretim yükleri veya görevleri de oturum başladığında planlanmalıdır. Doğru kişiye doğru görev verilmelidir. Personel arasında eşit iş dağılımı olmalıdır.

d. Eş-Müfredat Etkinlikleri: Müfredat dışı etkinliklerin düzenlenmesi, çocuklara iyi alışkanlıklar ve nitelikler kazandırır.

e. Sağlık Eğitimi Programları: Çocukların sağlık ihtiyaçlarının karşılanması okul örgütünün önemli bir unsurudur. Okul müdürü, öğrencilerin tıbbi muayenesini yılın başına ve sonuna doğru ayarlamalıdır. Sağlık eğitimi, egzersiz, oyun tecrübe gibi her türlü sağlık eğitimi programları planlanmalıdır.

f. Toplum Odaklı Program: Okulların topluma hizmet etmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle okul, toplum odaklı programlar planlamalıdır.

4. Yönergelerin Sağlanması: Okul hedeflerinin tanımlanmasını uygun müfredatın hazırlanmasını, müfredatın altı aylık, üç aylık, aylık, haftalık alt birimlere

bölünmesini içerir. Her programın ne, nasıl, ne zaman ve nerede olduğunu belirten okul zaman çizelgesi hazırlanmalıdır.

Modeller, çizelgeler, grafikler, film şeritleri, tepegöz, projeksiyon vb. gibi görsel-işitsel yardımcılarının hazırlanmasını, sürdürülmesini ve kullanılmasını da içerir.

5. Müfredatla İlgili Etkinlikler Sağlamak: Öğretim çalışmalarına ek olarak, okulların iyi seçilmiş müfredat etkinlikleri uygun şekilde organize edilmeli ve sene başında çeşitli etkinlik ve programları gösteren okul takvimi hazırlanmalıdır. Faaliyetler fiziksel, sosyal, yurttaşlık, edebi, estetik, ahlaki, kültürel vb. olmak üzere çeşitli türlerde dir.

6. Örgütleme: Planlama, uygulama öncesi aşamadır. Planlanan her şeye pratik bir şekil verilmelidir. Okulun, zaman ve emek israfı olmaksızın sorunsuz ve verimli bir şekilde işlemesi için planlanan faaliyetler ve programlar uygun şekilde organize edilmelidir.

7.Yönlendirme: Yönlendirme, karar verme ve planlamayı içerdiği için okul örgütünün ve idaresinin önemli bir unsurudur. Neyin, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına idare karar verir. Yön, dikte anlamına gelmez. Okul müdürü gerekli yönlendirmeyi sağlayacak yeterlilikte olmalıdır.

8. Koordinasyon: Tüm okul programları ve etkinlikleri, eğitim hedeflerine ulaşmak için düzenlenir. Her tür okul çalışmasının uygun koordinasyonu olmalıdır, böylece tekrarlama, tekrarlama, örtüşme vb. olmamalıdır.

9. Kontrol Etme veya Denetleme: Okul örgütü ve idaresi, okul sisteminin denetimini uygun şekilde kontrol etmelidir. Tüm okul programlarının herhangi bir ihmal veya ihmal olmaksızın istendiği gibi çalıştığı görülecektir. Her iş ögesinin altında yatan tüm kural ve düzenlemelere kesinlikle uyulmalıdır. Bu sadece müdür çeşitli okul programlarını ve faaliyetlerini denetlediğinde ve kontrol ettiğinde mümkündür.

10. Değerlendirme: Değerlendirme de örgütün bir parçasıdır. Öğrencinin akademik çalışma ve etkinliklerdeki başarıları uygun şekilde değerlendirilmelidir. Ne tür değerlendirme tekniklerinin kullanılacağı, ne zaman ve nasıl okul örgütünün konuları olduğudur. Okul çalışmalarının, öğretim yöntemlerinin, rehberlik çalışmalarının vb. değerlendirilmesine de ihtiyaç vardır.

11. Kayıtların Tutulması: Öğrencilerin ve okulun tüm başarıları uygun şekilde kaydedilmelidir. Ne tür kayıtlar, ne şekilde ve kimler tarafından tutulan okul örgütünün kayıtlarıdır. Kayıtlara göre eğitim departmanına, yönetime, velilere ve diğer kişilere gerekli bilgilerin verilmesidir.

2.12.1. Okul Yönetiminin Unsurları

Etkili okul yönetimine bazı temelunsur dahil edilmiştir. Bu unsurlar şunlardır:

1. Demokratik Felsefe
2. Sorumluluk Paylaşımı
3. Eşitlik
4. Özgürlük

Yukarıdaki hususlar aşağıdaki paragraflarda kısaca açıklanmıştır.

1. Demokratik Felsefe: Başarılı bir yönetim, başarılı felsefeye dayanır. Eğitim örgüt yapısının ilkeleri de demokratiktir. Okul uygulamaları demokratik felsefeye dayanmalıdır. Okul yöneticisi, ilgili tüm öğretmenlere, öğrencilere vb. karşı demokratik bir tavır sergilemelidir. İlgili kişilere danıştıktan sonra kararlar almalıdır.

2. Sorumluluk Paylaşımı: John Dewey'e göre demokrasi, deneyimlerin paylaşılmasıdır. Demokratik çizgilerde yönetilen bir okulda, okul müdürü kendisini diktatör olarak görmez. Yetkilerini öğretmenler ve öğrenciler arasında devreder. Öğrenciler, okul programının bazı yönlerinin yürütülmesinde sorumluluk alırlar, ancak bazı öğretmenler tarafından yönlendirilirler.

3. Eşitlik: Demokratik bir yönetimde, herkese aynı muamele edilir ve eşit çalışma fırsatlarına sahip olunur. Okul müdürü kendisini iş arkadaşı veya ekibin bir üyesi olarak görülür.

4. Özgürlük: Demokratik bir yönetimde, her birey maksimum çalışma, konuşma, girişim özgürlüğünden yararlanmalıdır. Öğrencilerin dengeli gelişimi ancak bir özgürlük atmosferinde mümkündür.

2.13. OKUL ÖRGÜTÜNÜN KAPSAMI

Okul örgütünün kapsamı aşağıdaki noktalardan anlaşılabilir. Her nokta, okul sisteminde yer alan çok çeşitli aktiviteleri içerir. Noktalar aşağıdaki gibidir.

Bir okulun akademik ve idari çalışmalarının organizasyonu: Bu, öğretim çalışmasının planlanması, kütüphane, e-içerik gibi öğrenme kaynaklarının organizasyonu ve ayrıca okul öncesi etkinliklerin örgütlenmesi gibi ana alanları içerir. İdari çalışmaların örgütlenmesi, okulun tüm eski ve mevcut kayıtlarının, farklı türlerdeki kayıtların ve diğer belgelerin düzenlenmesi ile ilgilidir. İyi organize edilmeli ve korunmalıdır. Ayrıca, sorunsuz bir idari çalışma için idari personelin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi görevini içerir.

Okulun fiziksel kaynaklarının düzenlenmesi: Bu, okulun tüm fiziksel kaynaklarının optimum kullanımını sağlamak için organize edilmesine yardımcı olur. Yeni kaynakların planlanması bile bu kapsamda ele alınmaktadır.

Okul organizatörlerinin / personelinin örgütlendirilmesi: Okul personeline iş verilmesi, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, karar verme yetkilerinin devredilmesi ve farklı okul personeli arasında koordinasyonun sağlanması ile ilgilidir. Bunun yanı sıra mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak, motivasyonlarını sürdürmek ve aralarındaki uyumu sürdürmek ve kişilerarası ilişkileri geliştirmek için çeşitli faaliyetlerin düzenlenmesi anlamına da gelmektedir.

Demokratik örgütlenme: Bu, katılımcı yönetim politikasına göre okulu demokratik bir şekilde çalıştırmayı ifade etmektedir.

Sorunsuz çalışma için elverişli ortamın örgütlenmesi: Okul personelinin verimli ve özverili bir şekilde çalışmasını sağlamak çok önemlidir. Sadece maaşlar, bir organizasyon için bir bağlılık duygusu geliştirmeye yardımcı olmayacaktır. Yeterli çalışma saatleri, yenilikleri gerçekleştirme özgürlüğü, mesleki gelişim kapsamı, insan ilişkilerinin kabulü ve diğer birçok faktör, çalışmak için elverişli bir ortam yaratılmasına yardımcı olur. İyi bir okul örgütü, okulun büyümesi ve gelişmesi için okul personelinin motivasyonunu yaratan ve sürdüren bu tür bir iklim yaratmaya her zaman çabalamalıdır.

2.14. OKUL ÖRGÜTÜ İHTİYACI

Okul örgütü, örgütsel hedeflere ulaşılmasını ve eğitimin ilerlemesi için örgütün sürdürülmesini kolaylaştırır. Aşağıdaki nedenlerden dolayı okul örgütüne ihtiyaç vardır:

Sürekli Değişim Süreci: Okul eğitimi sürekli bir değişim sürecindedir. Bu değişen süreçte öğrencinin belirli bir yönde öğrenmesini kolaylaştırmaya her zaman ihtiyaç vardır. Öğretim yönetimini, planlamayı ve öğretimin denetimini içeren okul

örgütü, öğrencinin öğrenim hedefine ulaşmasına yardımcı olabilir; bu nedenle, yukarıdaki hedeflere ulaşmak için okul örgütüne ihtiyacımız var.

Hedef Geliştirme: Eğitim sistemi toplumun bir alt sistemidir ve bu nedenle toplum sadece insan kaynakları ve insan dışı kaynaklar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda okulların belirli hedeflere ulaşacağına dair belirli beklentilere sahiptir. Toplum sürekli bir değişim sürecinde olduğundan, toplumun ihtiyaçları değişir ve hedef spesifikasyonları da değişir. Eğitim kurumunun bu değişen beklentilere okul örgütü aracılığıyla duyarlı olması gerekmektedir. Okul örgütü, okul eğitimiyle ilgilenen öğretmenlere ve diğerlerine değişen bir toplumda eğitimin ilerlemesini sürekli olarak incelemelerine ve değerlendirmelerine yardımcı olur.

2.15. OKUL ÖRGÜTÜNÜN ÖNEMİ

Bir okulun sorunsuz işlemlerini sağlamak çok gereklidir. Kaynakların optimum ve akıllıca kullanılması sağlanarak oradaki bir okulun kaynaklarının gereğinden az ve fazla kullanılmasından kaçınmak gerekir. Okul personelinin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak önemlidir, çünkü eğer uzmanlık alanlarına, ilgi alanlarına, deneyimlerine bağlı olarak iş tahsis edilirse, işlerini yeteneklerinin en iyi şekilde sunmaları muhtemeldir. Okul personelinin yerine getirmesi gereken görevler ve yerine getirilecek sorumluluklar olduğu için zamandan tasarruf etmek, işin netliğini ve verimliliğini artırmak gerekir. Bir okulun amaç ve hedeflerine sorunsuz bir şekilde ulaşmak önemlidir. Profesyonel bir okul imajı yaratmak önemlidir. Okul personeli arasında ilişki kurmaya vurgu yapar, böylece okul personeli arasında ekip ruhu oluşturmak için gerekli olan karşılıklı güvenin ve karşılıklı bağımlılığın artmasına yardımcı olmaktadır.

Okul örgütü, öğretme ve öğrenmenin daha iyi bir şekilde gerçekleşmesi için okulun iç ve dış işleriyle ilgilenmek, mevcut kaynakların doğru kullanımı ve kaynaklara uygun şekilde özen göstermek anlamına gelir. Okul örgütü, okul müdürünün, öğretmenin, öğrencilerin ve diğer ilgili kişilerin okulu sağlam hatlarda yönetme görevini üstlenmek için bir ekip olarak geldiği bir sistemle ilgilenir. Bu nedenle, okul örgütü derken, eğitimin hedeflerine ulaşmak için mevcut tüm fiziksel ve insan kaynaklarını organize bir şekilde organize etme eylemini kastedilmektedir.

2.16. OKUL YÖNETİCİLERİN GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI

2.16.1. Müdürün Görev, Yetki ve Sorumlulukları – MADDE 76

(1) Müdür, MilliEğitim Temel Kanununda ifadesini bulan temel amaçve ilkelerine başlıklararak millieğitimin genel amaçlarıile okul veya kurumun amaçlarınıgerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür; okul veya kurumu, bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir.”

“(2) Çalışmalarını, görev yaptığıilın valiliğince belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar, görevin gerektirdiği durumlarda, mesai saatleri dışında da çalışmalarınısürdürür.”

“(3) Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranışında bulunur, mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.”

(4) Müdürün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

“a) Eğitim ve öğretim ile yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir, çalışma, plan ve programlarına uygun olarak yürütür.”

“b) Öğretim yılıbaşlamadan önce personelin işbölümünüyapar ve yazılıolarak kendilerine bildirir. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacaklarıderslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.”

“c) Ünitelendirilmişyıllık planların hazırlanmasıamacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasınısağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmişyıllık planıders yılıbaşlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.”

“ç) Okul veya kurumun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araçve gereci ile diğer tesisleri eğitim ve öğretime hazır bulundurur. Bunlardan imkânlar ölçüsünde diğer okulveya kurumlar ile çevrenin de yararlanmasınısağlar. Diğer okul veya kurum ve çevre imkânlarından da yararlanılmasıiçin gerekli tedbirleri alır.”

“d) Eğitim ve öğretim çalışmalarınıetkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Toplantılarda alınan kararlarıonaylar, uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.”

“e) (Değişik:RG-22/4/2010-27560) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her dönemde en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.”

“f) Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okul veya kurumun ihtiyaçlarınıbelirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağışve benzeri yollarla karşılanmasıiçin gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araçve gereci ile donatım ihtiyaçlarınızamanında ilgili birimlere bildirir.”

“g) Okul veya kurumun düzen ve disipliniyle ilgili her türlütedbiri alır.”

“ğ) Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmet içi eğitimi faaliyetleri ile ilgili işve işlemleri yürütür.”

“h) Personelin sicil ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür. ı) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesini sağlar.”

“i) Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli tedbirleri alır.”

“j) Ders yılıiçinde öğrencilere, velilerinin başvurularıüzerine toplam en fazla 5 gün izin verebilir. Gerektiğinde bu yetkisini müdür başyardımcısına veya ilgili müdür yardımcısına devreder.”

“k) Öğretmenlerinve öğrencilerin nöbet görev ve yerlerini belirlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.”

“l) Haftalık ders programlarının düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

“m) Diploma, tasdikname, öğrenim belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.”

“n) Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanmasıiçin araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasınıve uygulanmasını sağlar.”

“o) Görevini üstün başarıyla yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyandır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.”

“ö) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapılması için gerekli tedbirleri alır.”

“p) İzinli veya görevli olduğu durumlarda müdür başyardımcısının, müdür başyardımcısının bulunmadığı hâllerde ise bir müdür yardımcısının, müdür vekili olarak görevlendirilmesini millî eğitim müdürlüğüne teklif eder.”

“r) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar.”

“s) Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenletir, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir.”

“ş) Okul veya kurumun bina, tesis, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, salon, bahçe ve benzeri bölümleri ile araç-gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mülki amirin onayında alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makama gönderir.”

“t) Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarının birini 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir.”

“u) (Değişik:RG-22/4/2010-27560) Konsolide yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarının birini 28/12/2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre taşınır kayıt kontrol yetkilisi olarak görevlendirir.”

“ü) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.”

“v) Okul-aile birliği ile ilgili iş ve işlemlerin, Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.”

“y) Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.”

“z) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar.” (MEB, Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2000).

2.16.2. Müdür Başyardımcısı, Görev, Yetki ve Sorumlulukları - MADDE 77

(1) Müdür başyardımcısı, eğitim-öğretim, yönetim, rehberlik ve denetim işlerinin planlı, düzenli ve amaçlara uygun olarak yürütülmesinden müdüre karşı sorumludur. Müdürün izinli veya görevli olduğu durumlarda müdüre vekâlet eder.”

2(2) Çalışmalarını, görev yaptığı ilin valiliğince belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar, görevin gerektirdiği durumlarda, mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.”

(3) Müdür başyardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

“a) Müdürle birlikte öğretmenler kurulu toplantılarının gündemini hazırlar, kurulun sekretarya iş ve işlemlerini seçilen öğretmenlerle birlikte yürütür. Tutanakların düzenlenmesi, dosyalanması ve kararların uygulanmasında müdüre yardımcı olur.”

“b) Müdür yardımcılarının görevlerini uyumlu bir şekilde yürütmelerini koordine eder, aksayan konularda önlem alır ve durumu müdüre bildirir.”

“c) Zümre toplantılarını, sınıf rehber öğretmenliği etkinliklerini, ders dışı sosyal etkinlikleri ve benzerlerini organize eder, alınan kararları müdürün onayına sunar.”

“ç) Okul-aile birliği ve okulla ilgili yapılan diğer toplantılara katılır, bunlarla ilgili müdürün vereceği görevleri yapar.”

“d) Disiplin kuruluna başkanlık eder, ödül ve disiplinle ilgili iş ve işlemleri, Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği hükümlerine göre yürütür.”

“e) Tören, yarışma, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklerde müdürün vereceği görevleri yapar.”

“f) Kayıt ve kabul, nakil ve geçiş işlemlerinin yapılmasını, öğrenci kütük defteri ve öğrenci dosyalarının tutulmasını, bunlarla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini takip eder.”

“g) Müdür yardımcılarının öğrenci devam ve devamsızlıkları ile ilgili çalışmalarını sağlar. Devamsızlık yapan öğrencilerin velileri ile iletişim sağlar ve gerektiğinde rehber öğretmenle işbirliği yapar.”

“ğ) Öğrencilerin muayene, tedavi, kontrol, bakım ve sağlık raporlarıyla ilgili işlemlerinin yürütülmesini sağlar.”

“h) Öğrencilerin askerlik işlemlerinin zamanında yapılmasını, erteleme hakkını kaybedenlerin bağlı bulundukları askerlik şubesine bildirilmesini sağlar.”

“ı) Kurs ve sınavlarla ilgili işlerin yürütülmesini sağlar.”

“i) Derslerin öğretmenlere dağıtım ile ilgili programları hazırlar ve müdürün onayına sunar.”

“j) Müdür yardımcıları, öğretmen ve öğrencilerin nöbet çizelgelerini hazırlayarak müdürün onayına sunar ve nöbet görevlerini kontrol eder.”

“k) Aylık, ücret ve sosyal yardımlarla ilgili iş ve işlemleri yapar veya yapılmasını sağlar.”

“l) Müdürün harcama yetkilisi olduğu durumlarda, görevlendirildiğinde gerçekleştirme görevlisi görevini yürütür.”

“m) Personelin göreve başlama, görevden ayrılma, izin, hastalık ve diğer devam-devamsızlık durumlarını takip eder. Bunlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür ve müdürü bilgilendirir.”

“n) Görevlendirildiğinde, muayene-kabul komisyonu ile sayım kuruluna başkanlık eder, bu konulardaki işlemleri mevzuatına göre yürütür.”

“o) Görevlendirildiğinde, taşınır kayıt kontrol yetkilisi görevini yürütür.”

“ö) Görevlendirildiğinde gerçekleştirme yetkilisi görevini yürütür.”

“p) Güvenlikle ilgili iş ve işlemleri ilgili mevzuat hükümlerine göre yapar ve kurumun güvenlik amirliği görevini yürütür.”

“r) Yazışma, evrak kayıt ve havale işlemlerinin kurallarına uygun olarak yürütülmesini, istatistik ve diğer cetvellerin hazırlanmasını, gerekli defter, dosya ve çizelgelerin tutulmasını sağlar. Hizmetlerin yürütülmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden de yararlanarak yetkisi dâhilinde elektronik ortamda bilgi alışverişi ile ilgili işlemleri yürütür.”

“s) Her türlü tebligat işlemini mevzuatına uygun olarak gerçekleştirir, adli ve idari yargı ile ilgili işlemleri yürütür.”

“ş) Okul veya kurumun bina, tesis ve araç-gerecinin düzeni, temizliği, bakım ile kullanılabilir durumda bulundurulması ve korunmasını sağlar.”

“t) Görevlendirildiğinde, burs ve yatılılıkla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar.”

“u) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat düzenleme ve değişikliklerini takip eder.”

“ü) Müdür tarafından verilen diğer görevleri yapar.”

2.16.3. Müdür Yardımcısı, Görev Yetki ve Sorumlulukları - MADDE 78

“(1) Müdür yardımcısı, yönetim, eğitim ve öğretim işlerinin amaçlarına uygun olarak yürütülmesinden müdür ve müdür başyardımcısına karşı sorumludur.”

“(2) Çalışmalarını, görev yaptığı ilin valiliğince belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar ve görevin gerektirdiği durumlarda, mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.”

“(3) Müdür yardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:”

“a) Toplantı, tören, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklere ilişkin işleri yapar.”

“b) Okul veya kurumun bina, tesis, araç ve gerecinin düzeni, temizliği, bakım ile kullanılabilir durumda bulundurulması ve korunmasını sağlar.”

“c) Öğrencilerle ilgili defter, dosya ve belgeleri düzenler.”

“ç) Diploma, tasdikname, not çizelgesi, karne, öğrenim belgesi ve benzeri belgeleri imzalar.”

“d) Okul veya kurumda; kurs, seminer, kamp ve benzeri etkinliklerin düzenlenip yürütülmesinde müdürün vereceği görevleri yürütür.”

“e) Görevlendirildiğinde, kurul, komisyon ve ekiplere başkanlık eder.”

“f) Çizelgeye göre nöbet tutar, nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler, nöbet raporlarını inceler, varsa müdür başyardımcısına veya bulunmadığı durumlarda da müdüre iletir.”

“g) Görevlendirildiğinde, muayene ve kabul komisyonu ile sayım kuruluna başkanlık eder, bu konulardaki iş ve işlemleri yürütür.”

“ğ) Görevlendirildiğinde, taşınır mal kayıt ve kontrol memurluğu görevini ilgili mevzuatına göre yürütür.”

“h) Görevlendirildiğinde, burs ve yatılılıkla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar.”

“ı) Görevlendirildiğinde, taşınır kayıt kontrol yetkilisi görevini yürütür.”

“i) Görevlendirildiğinde gerçekleştirme yetkilisi görevini yürütür.”

“j) (Değişik:RG-22/4/2010-27560) Görevlendirildiğinde; pansiyon hizmetleri ile ilgili iş ve işlemleri 15/8/1983 tarihli ve 83/6950 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konulan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Pansiyonları Yönetmeliği ile 26/5/2008 tarihli ve 2008/13763 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Parasız Yatılılık, Burs ve Sosyal Yardımlar Yönetmeliği hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.”

“k) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat düzenleme ve değişikliklerini takip eder.”

“l) Öğrenci devam ve devamsızlıkları ile ilgili işlemleri müdür, müdür başyardımcısı ile işbirliği hâlinde yürütür.”

“m) Elektronik ortamda veri tabanı üzerinden bilgi alışverişiyle ilgili işlemleri yürütür.”

“n) Öğrencilerin ÖSYM ve yüksek öğretimle ilgili işlemlerini yürütür.”

o) Müdür tarafından verilen diğer görevleri de yapar.”

2.16.4. Yöneticilerin Görev Yetki ve Sorumluluklarına İlişkin Değerlendirme

Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları mevzu bahis olduğunda “ (yine hem devlet memuru olmaları hem de öğretmen olma şartını taşımak zorunda olmaları nedeniyle)” öğretmenin sorumluluğunun bütününe okul yöneticilerinin de sahip olduğu söylenebilmektedir. Dolayısı ile okuy yöneticileri, devlet memurları olmaktan kaynaklı ve özellikle de “DMK”da düzenlenmiş olan sorumluluklar, yukarıdaki öğretmenlerin sorumluluklarının başlığı altın verilmiş olduğu için, tüm burada tekrar ele alınmaktadır. Fakat, genel devlet memurları sorumluluğunu dışında, yönetici konumlarında olan devlet memurunun sorumluluğunu “DMK”nın 10’ncı maddesinde özel bir şekilde düzenlenmektedir. Tüm bunlara göre, yönetici olarak görev yapmakta olan devlet memuru, çalışmış olduğu kurum/kuruluşların hizmet biriminde mevzuatta belirlenmiş olan görevleri zamanında, eksiksiz bir biçimde yaptırmaktan, astların yetiştirilmesinden, onların davranışından, hareketlerini izlemekten, denetlenmesinden sorumlu olmaktadır. Yöneticiler astlarına hakkaniyet ve eşitlik içerisinde davranabilmesi, yöneticilik yetkilerini mevzuatta belirtilmiş olan esasların içerisinde kullanması gerekmektedir. Yöneticiler astına, kanunlarına aykırı bir biçimde emir verememektedir ve onlardan özel bir çıkar sağlayacağı biçiminde talepte bulunmamaktadır. Okul yöneticisinin görev ve

sorumluluklarına yönelik, özellikle de eğitim mevzuatları kapsamında, çeşitli sınıflandırmanın ve sıralamanın yapılmış olduğu görülmüştür.

Okul müdürünün görev ve sorumluluklarının, 2000 senesi Ocak ayında yayımlanmış olan “2508 sayılı Tebliğler Dergisi’nde (TD)” tüm eğitim basamaklarında “ilköğretim, genel liseler ve meslek liseleri” tek tek belirtilmektedir. Tüm bunların dışında yine her eğitim basamaklarında ilgili yönetmeliklerin de görev ve sorumluluklarının belirtilmiş olduğu görülmüştür. “OÖİKY”de okul yöneticilerinin sorumlulukları ve görevleri maddeler halinde belirtilmektedir. Belirtilmiş olan yönetmeliklerin 39’ncu maddelerinde okul öncesi ilköğretim ve eğitim kurumunun ilgili mevzuatların hükmü kapsamında, diğer çalışanlar ile beraber müdür tarafından yönetilecekleri belirtilmiştir.

Müdür; okulun öğrencileri, her türlü “öğretim ve eğitim, personel, yönetim, tahakkuk, taşınabilen mal, eğitici, yazışma ve sosyal etkinliklerin, yatılılık, burslulukların taşınabilir eğitim, bakım, beslenme, güvenlik, koruma, temizlik, düzen, nöbetler, halkla ilişkiler ve benzer görevler” ile Bakanlık, ilçe ya da il Milli Eğitim müdürlükleri tarafından verilen görevlerin tamamından belirtilmiş olan diğer görevlerin yerine getirilebilmesi sağlanması ile yükümlü olmaktadır. “OÖİKY” 40’ncı maddesinde müdür ve başyardımcı açıklanmış ve görevleri belirtilmektedir.

Müdür başyardımcıları, müdürlerin olmadıkları zamanda müdürleri vekalet eden ve müdürlerinden sonra okul yönetimlerinde 1’nci derecede sorumlu olan bireyledir. Müdür başyardımcıları, görevlerin tanımlarında belirtilmiş olan görevlerle müdürler tarafından verilen görevi yerine getirmektedir. “OÖİKY”nin 41’nci maddesine göre, müdür yardımcısı, müdür ya da müdür baş yardımcısının olmadığı zaman diliminde müdüre vekalet etmektedir.

Müdür yardımcısı, görevlerin tanımlarında belirtilmiş olan görevler ile birlikte müdürler tarafından görevlerini de yerine getirmektedir. Okul müdürlerinin bulunamamaları durumunda, öğretmenlerin müdür yetkilisi olarak görev yapmaları durumuysa “OÖİKY”nin 42’nci maddesine düzenlenmesi yapılmıştır. Bunlara göre, bağımsız müdürleri bulunmayan ilkokullarda sınıf öğretmeninden birisi de müdür yetkilisi öğretmen olarak görevlendirilebilmektedir.

Müdür yetkili öğretmenler, müdürlerin sorumlulukları, görevleri ve yetkilerini üstlenmektedir. “OKY”nin 77’nci maddesinde belirtildiği üzere, öncelikli olarak okul

yöneticisinin genel görevlerine yer verildiği görülmüştür. Tüm bunlara göre, okul yöneticisi; “öğrencilere, öğretmenlere, çevreye ve velilere” eğitim verirken liderlik yapmaktadırlar. Verimliliklerin artırılmasına, ekip ruhlarının oluşmasına, okulun çevre ile bütünleşmiş olmasında, kurum kültürünün gelişmesine yönelik araştırmalar yapmaktadır. Okulları hizmete hazır durumda bulundurmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve bilimsel araştırmalar doğrultusunda, saydamlık, verimlilik ilkeleri kapsamında okullar sürekli yenilenmekte ve gelişmektedir.

Planlama, araştırma, izleme, örgütlenme, değerlendirme ve denetim, yönetişim, iletişim görevini yerine getirmektedir. “OKY”nin diğer maddelerince “(m.78-80)” müdürlerin başyardımcılarının ve müdür yardımcılarının sorumlulukları ve görevlerine yer verilmiş olduğu gözlemlenmiştir. Fakat, “OÖİKY”den çeşitli olarak “OKY”de okul yöneticisinin sorumluluklarını da daha detaylı düzenlemiş oldukları göze çarpmıştır. Bu durumda, ortaöğretim kurumunun akademik olarak ilköğretim kurumlarından daha fazla seviyede olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. “OKY”nin okul yönetici sorumluluğunu düzenleye maddeleri tarafında biçimsel olarak baktığımızda okul müdürlerinin “ve okul yönetiminden sorumlu diğer kişilerin” sorumluluklarına önce birer maddede tek tek sayılmış olduğu, daha sonra da konu ile ilgili ilerlemiş olan maddelerin daha ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiş olduğu gözlemlenmiştir.

Bu görevlerden birisi olarak, disiplin cezalarına yapılabilecek itirazların okul müdürlerine ya da okul müdürleri aracılığı ile ilgili birimlere yapılmasını örnek gösterebilmemiz mümkün olmaktadır. Bu örneklerde olduğu gibi “sorumluluk, yönetmelik” düzenlenmiş olduğu alt bölümlerde, bu sorumlulukların ayrıntısına inilerek ya da sorumlulukları somutlaştırılarak yer verme biçiminde yol benimsenmektedir.

Müdür baş yardımcılarının öğretim ve eğitim, denetim, rehberlik işlerini planlı bir şekilde amaçlarına uygun bir biçimde yürütmesinden dolayı, müdürlere karşı sorumlu oldukları söylenmiştir. Bütün görev ve sorumlulukları “Yönetmeliğin 79(2).” maddesinde belirtilmektedir. Yine müdür yardımcılarının da “öğretim, eğitim ve yönetim” işlerinin belli planda amaçlarına uygun ve düzenli olarak yürütmesinden dolayı da, müdür başyardımcılarına karşı sorumlu oldukları belirtildiğinden dolayı, bu sorumluluk ve görevler “80(2).maddede” sayılmaktadır.

“OKY”nin 81’nci maddesi döner sermayesi bulunan okulların “laboratuvar, atölye ve meslek dersleri öğretmenleri” arasında atanmış olan bir müdür yardımcısının

teknik müdür yardımcılarını olarak görevlendirilecekleri de belirtilmiştir. Teknik müdür yardımcılarını, müdürler ile beraber döner sermaye işletmelerinin araştırmalarının bütününden sorumlu olmaktadır. Teknik müdür yardımcılarının sorumlulukları ve görevleri “m. 81(2)”de sayılmaktadır.

“OKY’nin 82. Maddesinde”de firmalardaki mesleki eğitimler için iş yerlerinin belirlenebilmesi, eğitimlerinin planlanabilmesi, uygulanabilmesi, izlenebilmesi ile okulun araştırma geliştirme çalışmalarını yürütebilmek amacı ile “atölye, laboratuvar ve meslek dersleri” öğretmenler arasında atanan bir müdür yardımcısının, okul müdürleri tarafından koordinatör müdür yardımcılarını olarak görevlendirilmiş olduklarını belirtmiştirler. “OKY”nin 83’ncü maddesi tarafından pansiyonlu okullardaki, müdür yardımcılarını tarafından birisinin yatılılık, burslulukları ve sosyal yardımları ile ilgili işlemleri ve işleri yürütebilmek üstüne görevlendirilecekleri belirtilmektedir. Pansiyondan sorumlu olan müdür yardımcılarının görevleri “15 Ağustos 1983 tarihli ve 83/6950 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Pansiyonları Yönetmeliği” ile “26 Mayıs 2008 tarihli ve 2008/13763 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı” ile yürürlüğe konulan “İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Parasız Yatılılık, Burs ve Sosyal Yardımlar Yönetmeliği” ve ilgili diğer mevzuatlar kapsamında okul müdürleri tarafından belirlenmektedir. “OKY”nin 84’ncü maddesinde teknik ve mesleki öğretim kurumları tarafından, uygulanmış olan mesleki eğitim programlarının özellik ve türlerin göre “bölüm, alan, atölye, laboratuvar” şefliklerinin oluşacağı belirtilmektedir.

Yönetmeliğin 85’nci maddesinde belirtilmiş olan “bölüm, alan, atölye ve laboratuvar” şeflerinin sorumlulukları sayılmaktadır. Yukarıdaki belirtilmiş olan açıklamadan da anlaşıldığı müddetçe, okul yöneticisinin öğretim ve eğitim etkinliği, öğrenci işleri, personellerin işleri, mali işler, fiziksel ortamların düzenlenmiş olması, okul ve çevresiyle olun ilişkiler, okul geliştirme” vb. konularda sorumluluklar ile ilgili mevzuatlar ile ayrıntılı bir biçimde düzenlenmesi yapılmıştır. Burada belirtmiş olmamız gerekmektedir ki, daha öncede müfettişler tarafından yerine getirilmiş olan ders denetimlerini gerçekleştirebilmek, görevlerin eğitim ve öğretim etkinliği kapsamında okul müdürlerine verilmiştir. Bu kapsamda, okul müdürleri öğretmenler tarafından yapılan öğretim etkinliklerini denetlemek ile, ders içinde ve dışında araştırmalarda görülmüş olduğu eksikliklerin ve alınması gerekli tedbirlerin hakkında öğretmenler ile ayrı ayrı görüşülmesinden sorumlu tutulmaktadır.

2.17. OKUL (TABANLI-TEMELLİ) MERKEZLİ YÖNETİM YAKLAŞIMI

Eğitim sistemlerinin merkeziyetçi yapılarının azaltılabilmesi, diğer bir ifadeyle yerleştirilmesi, özellikle de son dönemlerde büyük bir sıklık ile dile getirilen birer konu olmaktadır. Bu değişimleri gerçekleştirebilmeleri için öncelikle de “yetki, sorumluluk ve karar vermenin” desantralizasyonu gerekmektedir. Bu biçimde eğitim yönetimlerde “inisiyatif merkezi” örgütlerin aşağı doğru kayması ve okulların üstüne odaklaşmaktadır. Bu durumda, bizleri, eğitim yönetimlerinde “Okul Merkezli Yönetim” olarak isimlendireceğimiz yeni birer anlayış ile karşımıza getirmektedir.

2.17.1. Okul Merkezli Yönetim Nedir?

“Okul Merkezli Yönetim” eğitimlerini geliştirebilmek amacı ile okul seviyesinde sorumluluk ve yetkilerin arttırılabilmesine dayalı olarak oluşturulmuş olan bir sistemdir. Okul otonomisi “desantralize yönetim, okul merkezli bütçe, paylaştırılmış yönetim” okul merkezli olarak program geliştirilmesi vb. çeşitli anlamlar ile çağrıştırılır ise genel olarak sorumluluk ve yetkilerin okul seviyendi yoğunlaşabilmesine dayalı olan birer uygulama biçimidir. Bu kapsamda “Okul Merkezli Yönetim” eğitimler ile ilgili tüm kararların okullarda alınması gerekmektedir (Özdemir, 1996).

Bu yüzden “Okul Merkezli Yönetim” okul merkezli kararların verilmesi olarak da algılanabilmektedir. “Okul Merkezli Yönetim” otonomi ile kararlara katılabilmenin bileşimleri olarak da tanımlanabilmektedir (Özdemir, 1996).

2.17.2. Okul Merkezli Yönetim’in Yararları

“Okul Merkezli Yönetim”in en belirgin olan yararlarından birisi de, öğrencilere merkez alabilen bir eğitim ve öğretim sunmalarında etkili olmaktadır. Bu sistemlerin altında okulların, öğrencilerin ve çevrenin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi daha etkili olmaktadır. Başka anlatım ile okullar, bu sistemler ile öğrencilerin toplumlarında ve çevrenin gereksinimlerine göre, özelliklerine daha etkili cevaplar verilmektedir.

“Okul Merkezli Yönetim” modelleri ile eğitim uygulanmasının yeniden denetlenebilmesiyle gerçekleşmektedir ve yapılmış olan bu uygulamalarda da etkin bir kontrol mekanizmaları gelişmektedir(Lauglo ve Lean, 1985).

Merkezi sistemlerin işlenebilmesinde etkili kullanılmayan birey kaynağından daha iyi yararlanılmaktadır. Çalışan kişilerin sadakatlari, yaratıcılıkları ve kendilerinin çalışmış olduğu okullara adanmaları, daha yüksek olmaktadır (Lauglo ve Lean, 1985).

Eğitim işlemlerinde halkın sorumluluk almış olması “benim okulum” duygusu ile eğitime katkıda bulunmaları daha yüksek olmaktadır (Başaran, 1994). Aynı zamanda, öğrencilerin de okullara ait olma duyguların bu sistemlerin altında güçlenmektedir. Çok yönlü programlara sahip olan okulların yaygınlaşması sağlanabilmektedir. Bu da sınıyas sisteminin niteliğini geliştirmektedir (Lieberman, 1989). Çünkü, çok yönlü programlara sahip olunması ile belli bir anlamda bireysel isteklere cevap vermekleri anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, okullar bu sistemin altında, sorumluluk ve yetkilerin merkezinde toplanmış olduğu sistemin altında ihmal edilebilen sosyokültürel ihtiyacın karşılanabilmesinde, daha etkin olabilmektedirler (Lieberman, 1989).

Okul Merkezli Yönetimlerle ilgili yetkinliklerin toplanacağı okulların yolu ile, teknolojilerinde yenilikler öğretime ve eğitime zamanında kazanılması ile kolaylaşmaktadır (Lieberman, 1989). “Okul Merkezli Yönetim” ile eğitim merkezleri bütçenin dışındaki yerel kaynakları kazandırabilmektedir (Lauglo ve Lean, 1985). Okulların aralarında rekabet oluşmaktadır ve bu durumda sunulmuş olan hizmetin kapasitesini yükseltmektedir. Okulların kendi imkanları kullanılarak, ek kaynaklar yaratılabilmektedir (Weiler, 1991).

Eğitimin yeniden yapılanması, önemli birer problemdir. Genellikle eğitim sistemlerin değiştirilmesine ayak uyduramadıkları ve belli bir zamanın gerisinde kaldığına işaret etmektedir. “Okul Merkezli Yönetim” ile okullun kendisini yenilemesiyle ve zaman uyumlarını sağlamalarını kolaylaşmaktadır (Lauglo ve Lean, 1985).

Mevcut eğitim sistemlerinde amaçların pratiklerinin dönüştürülmediği ve birçok genel kaldığı büyük bir sıklık ile dile getirilen bir problemdir. “Okul Merkezli Yönetim” ile eğitimlerini gerçekleştirmeye çalışmakta olan amaçların uygulanabilir olması niteliklere dönüşebilir ve netleşebilmektedir. Eğitim örgütünün mevcut yönetsel yapısından kaynaklanmakta olan iletişim problemleri bulunmaktadır. “Okul Merkezli Yönetim” ile özellikle okul düzeyinde yönetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiler daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşir.

“Okul Merkezli Yönetim” kapsamında okullar ile arasındaki daha iyi ilişkiler kurulabilmektedir. Özellikle aileler, merkeziyetçi birer yapıda büyük bir sıklık ile olduğu gibi, birer üst birimlere aktarılmasında üstlenilen okul yöneticisinin karşısında sorumluluk bulması şansına daha çok sahip olmaktadır.

“Okul Merkezli Yönetim” kararların alınması seviyesinde kararlardan etkileneceği bireylere olabildiği kadar yakınlaştıran bir yönetim modeli bulunmaktadır. Bu yönden yönetimdeki kararın daha etkin ve verimli bir biçimde alınabilmektedir. “Okul Merkezli Yönetim” ile kamuoyunun eğitimlerinden duymuş olduğu güveni arttırmaktadır. Öğrencilerin ve velilerin seslerine daha iyi kulak vermektedirler. Toplumların bütün kesimi tarafından okuldan olan talebin ve ihtiyacın daha iyi dikkate alınmaktadır. Toplumda okullara karşı istekleri ve ilgileri devamlı canlı tutulmaktadır (Özdemir, 1996). “Okul Merkezli Yönetim” ismi altında sorumluluklar ve yetkilerin okullunda odaklaşacakları için standart dışı kendisine özgü özelliklerine sahip okullar oluşabilmektedir. Yani okulda yaratıcı uygulamalar da oluşabilmektedir. Öğretim ve okulla ilgili problemlerin çözümlenebilmesi için, yeni kolların keşfedilmesi gerekmektedir. Tüm bunlar okulun tek bir tür olması kurtarılarak, çeşitliliğini zenginleştirmektedir.

2.17.3. Okul Merkezli Yönetimin Sakıncaları

Okul merkezli yönetimlerin hayatımıza geçirebilmek için, merkezi sistemlerin altında rutin olarak yapılmakta olan işin, birçok okul seviyesine kaydırabilme sonucunda, okulda yapılmış olan işin yoğunluklarını arttırabilmektedir. Merkezi sistemlerde uzmanların yapmış olduğu işlerin, “Okul Merkezli Yönetim” özel donanımlara sahip olunmayan yöneticinin inisiyatifine kalmaktadır. Buda okul yönetimindeki uzmanlıkların güçlerinin azalabilmesine yol açmaktadır.

“Okul Merkezli Yönetim” güç kazanmış olan okullar, elde etmiş oldukları otonomileri iyi kullanabilmek daha iyi gelişebilmektedir. Fakat, elde edilmiş olan özgürlüklerin iyi kullanılmasının başarısı ile azalabilen okullar da olabilmektedir. “Okul Merkezli Yönetim” yöneticilerinden öğretmenlere kadar tüm herkesin yeni sorumluluklar ve roller yüklemektedir. Yeni sorumluluklar ve yeni rolleri kolaylık ile anlaşılabilmesiye çok güçtür. Bu durumda, personellerin kendilerini güvensiz hissedebilmelerine yol açabilmektedir.

“Okul Merkezli Yönetim”de koordine zorlukları yaşanabilmektedir. Artış gösteren otonomi ile beraber yöneticilerin, öğrencilerin, öğretmenlerin ve ebeveynlerin arasındaki birer güç mücadeleleri yaşanabilmektedir. Bu durumda okullarda yeni araştırmalar yaratabilmektedir.

Merkezi eğitim sistemlerinde okulların uygulamaları büyük ölçüde belirtilmiştir. Sistemlerin oturması sebebiyle, olağan gelişmeler yaşanmamaktadır. “Okul Merkezli Yönetim” ile okulların beklenilmeyen sonuçlar ile karşılaşması beklenmektedir. “Okul Merkezli Yönetim” ile okul yöneticiliğinin kurumsallaşması zorlaşır. Belirsiz bir önderlik uygulaması ile karşı karşıya kalınabilir. Okul Merkezli Yönetim’in Uygulanması Okul Merkezli Yönetim’e geçişle birlikte, eğitimden sorumlu olan diğer birimlerin işlevlerinin tamamen ortadan kalkması değil değişmesi beklenmelidir. Bu sisteme geçişle birlikte, eğitimle ilgili merkez örgütlerde bulunan personel yol göstericilik, rehberlik ve uzmanlık rolünü üstlenebilir. Aslında merkez örgütlerde bulunun uzmanlar, sundukları hizmetler empoze edildiği zaman değil araştırıldığı zaman daha etkili olmaktadır (Prasch, 1990).

Okul Merkezli Yönetimin altındaki yöneticilerin yapmış olduğu programlar ve etkinliklerde daha serbest hareket etmektedirler. Okul yöneticisi, okul üstündeki merkezi örgütün sahip olmuş olduğu yetkinliğin büyük bir çoğunluğuna sahip olmaktadır. Okul yöneticisi, kararını savunabilmek için merkezi örgüt seviyesine ve politikasını arkasına saklayamaz. Bu yüzden yönetici, grup dinamikliği sağlayan bir kişi olması gerekmektedir. Tüm personellerin ve öğrencinin sorumluluk almasına yönelik sağlayıcı ortam yaratması gerekmektedir. Aynı zamanda, anne ve babalar da yönetimde bellirli bir ölçüde rol alması gerekmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin anne ve babası ile daha çok ilişki içerisine girmeleri gerekmektedir. Kısacası yöneticilerin tüm personeli harekete geçiren rolleri üstlenmeleri gerekmektedir.

Okul Merkezli Yönetim’in uygulanması ile beraber katılımların daha fazla yaygınlaşması sonucuyla bilginin önemide artış göstermektedir. Çünkü, bu yöneticilerin dışındaki bireylerin kararının etkisi bir şekilde katılması ile bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yüzden “Okul Merkezli Yönetim”in uygulanmış olduğu okullardaki yöneticilerin ofisinde, bilginin saklanmış olduğu değil etkili bir biçimde dağıtılmış olduğu yerin olması gerekmektedir.

Okul Merkezli Yönetimin uygulanmasıyla özellikle de öğretmenler daha çok özerk bir ortam ile karşılaştığı görülmektedir. Bu yönden öğretmenlerin kazanmış olduğu otonomiye yararlı bir hale getirmek için risk alması ve yeterli özgüvene sahip olmasının sağlanması gerekmektedir.

Okul Merkezli Yönetim sisteminin altında okulların yönetilmesiyle yöneticilerin dışındaki öğretmenler, anne ve baba, toplumun temsilcisi ve öğrencisinde oluşmuş olan okul kurulu da oluşturulması gerekmektedir. Kurul, personelin ve yöneticilerin yapmış olduğu işlemlerde daha çok sorumludur. Okul merkezli yönetimlerin uygulanması ile katılımlara dayalı birer sistem olması sebebi ile, okulun görev ve amaçlarını açık bir şekilde geliştirmesi, belli bir anlaşılmaya belirlemeleri gerekmektedir. Okulun gerçekleştirmiş olduğu performans hususundaki beklentilerin açık bir biçimde ortaya konulması şarttır. Bu kapsamda okulların disiplin ve düzeniyle ilgili politikalarının da açık olması gerekmektedir (Balcı, 1993, s.15).

Okul Merkezli Yönetim çerçevesinde okullardaki çalışan personellerin belli konuda deneyim ve bilgi eksikliği ile karşılaşabilmektedirler. Bu kapsamda, bu sisteme geçişle beraber personellerin eğitilmesi de gerekebilmektedir.

2.17.4. Okul Merkezli Yönetim’e Geçişin Zorlukları

Okul Merkezli Yönetim uygulanmasına geçişte bir takım zorluklar yaşanabilmektedir. Öncelikli olarak “Okul Merkezli Yönetim”in getirmiş olduğu değişimle birlikte direnme ile karşılaşabilmektedir. Çünkü, bu yönetim sistemine geçişle beraber bazı makamların işlevlerini değiştirileceği gibi, bazılarının da sahip olduğu rolü kaybetme durumları ile karşılaşabilmektedir. Mevcut eğitim sistemleriyle ilişkili ve bağlı olduğu sistemlerin, oldukça farklı olan “Okul Merkezli Yönetim” uygulamalarına geçişi de zorlaştırabilmektedir. Çünkü, bu devletin finansal, siyasal ve yönetim yapıları “Okul Merkezli Yönetim”in uygulanabilmesi için yeteri kadar hazır değildir. Aynı zamanda, “Okul Merkezli Yönetim”in getirmiş olduğu özgürlük iyi kullanılmayabilmektedir ya da yanlış yorumlanabilmektedir. Bunun nedeni ise, toplumdaki sorumlulukların kullanılması hususunda gelişen bir özgüven ve kültürel bir birikim bulunmamaktadır.

“Okul Merkezli Yönetim” yanlış yorumlanmış ve uygulanmış olduğunda, amaçlarının tersine yol açabilmektedir. Netice olarak “Okul Merkezli Yönetim”i, eğitim

ile yenileştirme girişiminin temeli ve aynı zamanda devamlılığının birer parçası olarak gözükmeye başlamıştır. En doğrusunu söyleyebilirsek ise, eğitim sisteminin geliştirilmesi için, öne sürülmüş olan değişim projelerinin bir çoğunun gerçekleştirilmesi için “Okul Merkezli Yönetim”e geçilip geçirilmediğine bağlı olması gerekmektedir. Örnek verecek olursak eğer büyük bir sıklık ile duymuş olduğumuz eğitim öğrenci merkezli olmasıyla, demokratikleşmenin yerelleşmesi vb. projenin gerçekleştirilmesi hususunda doğrudan “Okul Merkezli Yönetim” modellerinin uygulanıp uygulanmamış olduğuyla ilişkili olmaktadır. Dolayısı ile “Okul Merkezli Yönetim” anlayışıyla eğitimin geliştirilmesine yönelik çabaların temelini atılması gerekmektedir. Bu yönden “Okul Merkezli Yönetim” modelinin özelliklerinin ve uygulanmasıyla ilgili yeni araştırmalara gereksinim duyulabilmektedir.

2.17.5. OT(M)Y Okul Tabanlı-(Merkezli) Yönetim Kavramının Gelişimi

OTY kuramının gelişmesi 21’nci yy. başından bu yana, şiddetli uluslararası rekabetin, finansal globalleşmenin, bilgi teknolojisindeki gelişimin ve hızlı artış gösteren yerel politik taleplerin, dünyamızdaki hemen hemen her devletinde eğitim sistemi büyük bir oranda etkilendiği görülmektedir. Genç nesil ile bu dinamik süreçler ile başa çıkılması, hazırlanma girişimlerinin olması, birçok dünya eyaletinde okul sisteminin etkinlik ve verimliliği arttırabilmek için, aralıksız bir şekilde yerel ve ulusal yönetim eğitim reformlarına yol açabilmektedir (Cheong ve Mok, 2007). Birçok eyalette “ademi merkeziyetçilik” okul liderine daha çok sorumluluk yüklemiş olduğu için, okulun etkinliğinin de artmış olduğu düşünülmektedir.

“Okul Tabanlı Yönetim (OTY)” ABD’de ve İsrail vb. diğer devletlerde birçok dünya demokrasisine göre, mevcut eğitimin dört adet “ademi merkeziyet” reformunun uygulanabilmesi için, en önemli stratejilerden birisi olarak kabul edilmiştir (Cobbold, 2012; Nir, 2003a). Basit bir şekilde ifade edecek olursak eğer “OTY”merkezli olarak koordine edilmiş olan bir çerçevede okul alanlarında artış gösteren karar ve yetki gücü sunmaktadır (Nir, 2003a, s. 49). “OTY” için artan kamu destekleri, okulların özerklikleri ve esneklikleri artış gösterilir ise, çocukların belli ihtiyacına daha hızlı ve daha iyi karşılık gelen programların tasarlanıp uygulanacak argümanlara dayandırılmaktadır (Aktaran: Taşar ,(2018) ; Allen, 2010; Cobbold, 2012).

Okul eğitimlerindeki yönetimde “alan temelli yönetim”, “etkin okul hareketleri” ve “okul temelli girişim” olarak var olabilen farklı yeni düşünce biçimlerinde; okuldaki organizasyonların yeni akımları haline gelmiştir (Shukor, 1998) dünya genelinde eğitim sektöründe süreç giderek daha popüler bir hale gelen bir fikir olmuştur (Robertson ve Briggs, 1998). Okul yönetiminin etkin özellikleri çevrede, yeniden yapılandırma programları, stratejik liderlik ve okul ikliminin dört boyutuna da odaklanılmıştır. Böylece “okul temelli yönetim (OTY)” ülkemizdeki bağlamda “OTY” okul düzeyindeki fakat birer kontrol ortamlarında karar ve idari alma gücü sunmaktadır. Dolayısı ile, hala kontrol izleme boyutunun içerisinde kalabilmektedir. “OTY” politika ve eğitimcilerin yapıcıların arasında giderek daha popüler hale gelebilmektedir. Bu yüzden, okul özerlikleri ve esnekliklerinin artmış olduğunda, okula yararlı ve öğrencinin ihtiyaçlarına göre, tutarlı programlar yaratmak, uygulamaya umut edebilmektedir (Brown, 1990).

“OTY kavramı” okul sistemlerinde var olan kontrol ve esnekliklerin yapılarından kaynaklanan krizlerin birer sonucudur. Dolayısı ile, hesap verebilirlik iyileştirme önerileri, astların üstünde kontrol, özel hedefin ve kapsamlı inşaları, büyük muhalefetlerin sıkı kontrolü de gevşek bağlılık kavramına bağlı olmaktadır. Bu yüzden, kontrole ve koordinasyona ihtiyaç duyulmadan bu serbestçe hareket etmek için sağlanan kişi ya da birim üstünde geçiş bir kontrole sahip olunması anlamına gelmektedir. Hesap verilebilirlik ve işbirliklerine birer alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat, Firestone ve Pennell'in (1993) araştırmaları; Sacney ve Dibski (1994) “OTY”nin başarı getirdiğine yönelik kanıtların halen belirsiz olmasını bulmuşlardır. “OTY”nin okullarının etkinliklerinin artacağı umudu ile, dünya genelinde birçok devletin bunu denemesine sebep olmuştur. “OTY” aynı zamanda “mali, personel, müfredak ve bütçe planlamasında okul seviyesinde yapılan kara ve yönetim anlamına gelmektedir (David, 1989). Bu değişimler okulun üretkenlikleri, okulun etkinliklerini arttıracak gibi ve öğrenci başarısını da arttırmış olacağı da düşünülebilir (Odden ve Wohlstedter, 1995). Aynı zamanda, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin etkisi, hesap verilebilirlikleri, rolleri, okul yönetimindeki idaresinde geleneksel yoldan daha iyi artış gösterecektir. Bu durumda tam anlamı ile iş yükü ve hatta müdürlerin, öğretmenlerin risk yönetimleri ve idari hesap verebilirlik anlamına gelmektedir. Bunlara tutarlı olarak, uygulama yönünden öğretmenlerin müfredatının tasarlanması ile, öğrenme ve öğretme

materyallerinin seçilmesi ve okul planlanmasına kararın alınma sürecine aktif olarak katılmaya teşvik edilmektedir (Dunlop ve Goldman, 1991).

“OTY”yi tanımlandırabilmek için farklı girişimler olmaktadır. Caldwell (2005) bunu, belli anlamlarda karar verilmesi sorumluluklarını okul seviyesinde dağıtmak “örneğin öğrenme programı, öğretim yöntemi, kaynaklar, insanlar, öğrenci seçimleri ve hesap verebilirlikle ilgili” olarak tanımlanabilmektedir. Geleneksel anlamda bir devletin okulunun aksine, bağımsız yönetimlere sahip olan bir okul “Y-yönetim teorisine” dayanmaktadır. Sistematik bir eğitim örgütün yapısını da benimsemektedir ve kişinin büyümesine, gelişimine izin veren belli bir dinamik yapıya sahip larak, okulun ortamı ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısı ile “OTY”yi benimsemekte olan bir okulun, karar verme süreçlerini öğretmenler ve ebeveynler ile paylaşarak kendi hedefini ve bunlara ulaşabilme yöntemlerini geliştirmektedir.

İdari ve eğitim otoritelerinin merkezi hükümet organlarından okullara ademi merkeziyetçiliğinin ardındaki mantık, okuldaki mevcut gerçekliği daha iyi anlamışlarsa okul paydaşlarının daha fazla ilgileneceklerini ve sonuç olarak kararlarının daha uygun olacağını varsaymaktadır (Hopkins, 2012). Bu katılım, benzersiz arzuları olan kişi ve kuruluşların kendi kaderlerinden sorumlu olmalarını sağlar (Nir ve Piro, 2007). Bu süreçler, farklı ülkelerdeki okullarda eğitim etkinliğini artırmayı amaçlayan deneysel eğitim reformları ile harekete geçirilmiştir (Bandur, 2008; Barren-Osorio vd., 2009; Sammons, 2012). Okullara sunulan bu eğitim reformlarının uygulanması, temel olarak yönetim piramidini ters çevirmeyi içeren yeni yönetim teorisine yol açtı, böylece eğitim enstitüsü personeli merkezi bir devlet veya bölgesel otorite yerine yönetiminden sorumlu olacaktır (Volansky ve Friedman, 2003). Bu alternatif sistem, okulun etkinliğini artırmak için okulun özerkliğini ve bağımsız yönetimini teşvik etmiştir. (Caldwell, 2005; Hopkins, 2012). Caldwell (2008), özel bir örgüt yapısı, politikaların özerk belirlenmesi, kapsamlı planlama, okul öğrenme programları, bağımsız okul bütçesi ve çalışanların iç değerlendirmesi dahil olmak üzere bağımsız “OTY” nin özelliklerini detaylandırmıştır. Caldwell, bu özelliklerin etkili bir okulu güçlendiren ilkeleri oluşturduğunu belirtmiştir (Bandur, 2008, s. 240).

OTY'nin okul müdürüne eylemlerini okulun profesyonel kadrosunun katılımıyla planlamasını sağladığını ve birlikte yerel ihtiyaçlara öncelik vererek ortak vizyonlarından türetilen bir eylem yolu geliştirdiklerini eklemiştir. Yine de OTY geniş bir kavramdır ve site tabanlı yönetim, site tabanlı karar verme, okul tabanlı karar verme,

ortak karar verme ve okul yönetimi girişimleri gibi stratejileri içerir. Bu farklı terimler, özellikle yetki ve sorumluluğun okul konseylerine ne ölçüde devredildiğine ve konseylerin zorunlu veya tavsiye niteliğinde olup olmadığına göre değişen, eğitimin ademi merkeziyetçiliğinin biraz farklı varyasyonlarını temsil etmektedir. Bu farklılıklara rağmen, OTY, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde okul gelişimlerini etkileyen bir yönetim eğilimi olarak kullanılmıştır.

Örneğin, karar verme için zorunlu okul konseylerinin oluşturulmasını içeren OTY politikası, ABD, İngiltere, Avustralya ve Yeni Zelanda dahil olmak üzere Anglo-Sakson ülkelerinde ortaklık ve katılımcı karar alma oluşturmak için en iyi yaklaşım haline gelmiştir; okul kültürünün değiştirilmesi; daha iyi öğretme-öğrenme ortamları sağlamak, gelişmiş öğrenci başarılarına yol açar (Bandur, 2012, s. 846; Gammage, 2008; Nir ve Miran, 2006; Pang, 2008). Caldwell (2005), tüm özyönetim modellerinde ortak olan şeyin, önceden belirlenmiş bir çerçeve içinde okul liderleri için artan özerklik ve sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Okul liderliği yeteneği ile ilgili olarak OTY, katılımcı yönetimin kullanımını ve okulun öğretme-öğrenme süreçlerini derinleştirme yeteneğini güçlendirdiği varsayılan okul özerkliği içermektedir(Cobbald, 2012). ABD’de 42 eyalette özyönetim etkisine ilişkin bir karşılaştırma içeren bir çalışma, öz yönetimin gelişmiş ülkelerde öğrenci başarılarını artırdığını ve gelişmekte olan ülkelerde başarıları azalttığını ortaya koymuştur.OTY'nin daha zayıf sosyal tabakalardan gelen öğrencilerden daha yerleşik sosyal tabakalardan gelen öğrenciler üzerinde farklı bir etkiye sahip olduğunu gösteren hiçbir kanıt yoktur. Bu, okullara daha fazla özerklik veren reformların ne gelişmiş ne de gelişmekte olan eyaletlerdeki farklı sosyo-ekonomik geçmişlere sahip öğrenciler arasındaki eşitsizliği etkilemediği anlamına gelir (Hanushek ve diğerleri, 2011). Böylece Allen (2010) okul özerkliği ile öğrenci başarıları arasında nedensel bağlantılar kurmanın imkansız olduğunu ileri sürmüştür.Öğrencilerin arka plan değişkenlerine bağlı olarak İngilizce'deki başarısını açıklıyor.Bu nedenle de, Chicago'da OTY'nin öğrenci başarıları üzerindeki olumlu etkisine ilişkin kanıtlarla ilgili tartışmalar ortaya çıktı ve her okuldaki demografik değişikliklerin yeterince dikkate alınmadığını iddia edilmiştir(Caldwell, 2003). OTY'nin özelliklerini ve çeşitli ülkelerde uygulanmasına ilişkin araştırma kanıtlarını dikkate alan bir sonraki bölüm, ülke özelinde okul sisteminde OTY'nin uygulanmasını tartışmaktadır.

2.17.6. OTY'nin Öğretmen Tatmini Üzerindeki Etkisi

Öğretmen tatmini, okul etkinliğinin artırılması ve çıktıların iyileştirilmesi için önemli bir faktördür (Shahar ve Magen-Nagar, 2010). Kurumun öğretmenin rolünden beklentileri, öğretmenin kişisel ihtiyaçları ile ilişkili olduğunda memnuniyet elde edilir. Öğretmen tatmini için birkaç tanım vardır; popüler bir tanım, bunu öğretmenin işlerine yönelik olumlu duyguları olarak görmektedir (Shahar ve Magen-Nagar, 2010). Memnuniyeti etkileyen faktörler, ücretler ve rol tanımı gibi dış faktörleri ve özerklik kapsamı ve iş kalitesi gibi iç faktörleri içermektedir. OTY tarafından yönetilen bir okulda öğretmenler, karar alma ve özellikle idari karar alma süreçlerine katılımlarından dolayı özerklikten daha fazla memnun olduklarını bildirmektedirler (Nir, 2002). Bu onlara bir sorumluluk duygusu verir ve merkezi olmayan bir örgüt yapısı içinde çalıştıklarını hissederek (Volansky ve Friedman, 2003).

Araştırma bulgularına dayanarak, Nir (2002), İsrail'de OTY'ye geçişin başlangıcında öğretmenlerin daha tatmin olduklarını, süreç devam ettikçe OTY'nin uygulanmasından önce var olan daha az tatmin olmuş duygulara geri döndüklerini belirtmiş. Diğer bir deyişle, reformun başlangıcında memnuniyetleri daha fazla bulunmuştur.

Okulda meydana gelen her şey için personele yüklenen sorumlulukla OTY'ye göre çalışmanın, personel için OTY'nin uygulanmasından önce var olandan daha ağır bir yük oluşturduğu sonucuna varmıştır. Ek olarak, OTY sistemi, karar alma sürecine katılımları nedeniyle personel arasındaki rekabeti artırdı ve okulun iş yükünü artırarak artan çatışma yarattığı görülmüştür (Nir ve Piro, 2007). Buna karşılık, Shahar ve MagenNagar (2010) tarafından yapılan bir araştırma, OTY olan okullardaki öğretmenlerin, bu yaklaşımı kullanmayan okullardaki öğretmenlerden daha yüksek düzeyde memnuniyet bildirdiklerini bulmuştur.

2.17.7. Okul Temelli(Merkezli) Yönetim Uygulanmasında Müdür Rolü

Okul, toplumumuzun yaşamlarında çok önemli bir rol oynayan sosyal bir kurumdur. Okul bir zihin dönüştürücü ve aynı zamanda bir ülkenin kültürünün ve gelişiminin işaretidir. Vizyona ve ulusu inşa etmeye işaret ederler. Bu nedenle, tüm eğitim konuları tüm tarafların odak noktası ve ana ilgi alanı haline gelir çünkü etkili bir eğitim sistemi olmadan ülkenin çökmesi kaçınılmazdır. Okulda önemli kişiler olan

müdürler, yönetici, yönetici ve lider olarak görev yaparlar. Etkili bir yönetici sorumlu yönetici, kabul edilen ve takdir edilen bir şekilde bir grup çalışanı içermektedir.

Çeşitli liderlik teorileri vardır ve OTY'nin uygulanmasında en önemlisi, erken aşamalarda yol gösterecek karizmatik liderlik teorisidir. Liderin özellikleri büyüleyici kişisel ve sevimli olmalıdır.

İkincisi, göreve ciddi önem veren ve otokratik olmayıp halkıyla işbirliği yapan bir liderin özelliklerini gösteren insan ilişkileri teorisidir (Cheng, 1995).

Üçüncüsü, özetle X ve Y teorisidir, eğer müdürler astlarını tembel ve sorumsuz görürse, o zaman kendileri de öyle olacaklar ve tersine, müdür astlarını gayretli ve sorumlu görürse, o zaman kendileri de öyle olacaklardır.

Son olarak, farklı koşullar sağlayan durumsal liderlik teorisidir, kültürü, çevreyi ve yerel topluluğu anlamak için farklı liderlik tarzı ve gerekli zeka gerektirir. Bununla birlikte, OTY demokratik teorisidir, okul müdürünün her zaman açık, erişilebilir ve iletişim kurmaya tutkulu olduğu, arkadaş canlısı olduğu ve okulun iyileştirilmesi için her zaman deneyimi paylaştığı durumlarda da geçerlidir.

Çalışanlar tarafından sunulan tartışmaları veya fikirleri her zaman takdir edin ve yönetin ve daha etkili yönetim için personel tarafından önerilen düzenlemeyi göz önünde bulundurun. Bu teoride, müdürlerin de takım ruhunu göstermek için okul etkinliklerine veya programlarına katılmaları gerekir.

Zaman zaman enerji ve fikirlere katkıda bulunmaları için öğretmenleri ve diğer personeli her zaman sağlayabilen ve geliştirebilen biri olmalıdır. Demokratik teori, sınırlama olmadığında veya kontrolsüz olduğunda laissez-faire teorisine ifade edilir. Laissez-faire liderlik teorisidir, çalışanların karar vermek için çok geniş alana sahip olduğu çalışanlara çok fazla özerklik verir. Bu, öğretme ve öğrenmede eksiklikler getirecek ve okul hedeflerine ulaşamayacağı kaygısını ortaya çıkarmaktadır.

Bir okulun ancak eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmeye kararlıysa ve sadece çıktılarını ve başarılarını bildirmekle kalmayıp, etkili olabileceği varsayımı altında, tüm dünyadaki eğitim sistemleri, merkezi olmayan yetkilere ve yetkiye sahiptir ve bunları okullara aktarır(Bandur, 2012; Caldwell, 2005; Cheon ve Mok, 2008; Gammage, 2008; Nir, 2002; 2003a). Okul etkinliğini artırmayı ve eğitim ve öğrenme başarılarını artırmayı amaçlayan ademi merkeziyetçi reformlar (Bandur, 2008; Cobbold, 2012; Volansky ve Friedman, 2003), çeşitli eyaletlerdeki eğitim sistemlerinde Okul Tabanlı

Yönetimin (OTY) benimsenmesini giderek daha fazla teşvik etmiştir (Allen, 2010; BarreraOsario ve diğerleri, 2009; Caldwell, 2005).

Yurtdışında çok az çalışma, bu yönetim sistemiyle okulları, böyle bir sistemi benimsemeyen okullarla karşılaştırarak OTY ilkelerinin özümzenmesinin sonuçlarını araştırmıştır. OTY sistemi hakkındaki bilgileri artırmak ve Türkiyede eğitim sisteminde uygulanmasının sonuçlarını anlamak için, bu çalışma çalışılan okullarda OTY'nin aşağıdaki parametrelerini belirleyerek başlamalı bunlar; okulun pedagojik ilkeleri, örgüt yapısı, öğretmen katılımı, insan gücü ve diğer kaynakların bağımsız yönetiminin kapsamı ve öğretmen memnuniyetinin kapsamıdır.

2.18. ÖZERLİKLİĞE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

Dört konu temel özerklikle ilgilidir: (a) bir okul tarafından okul performansını ve öğrenci başarısını ölçmek ve ölçmek için kullanılan yöntemler olan hesap verebilirlik sistemleri;(b)personelpolitikalarını, sendikalaşmayı ve personelin sertifikalandırılmasını içeren personel yönetimi; (c) bütçeleme, finansman ve harcamayı içeren kaynak tahsisi; ve (d) müfredat, uygulamalar ve liderlik dahil olmak üzere okulun öğretime yaklaşımı olan öğretim programı. Son bölüm, her okulun yönetim yapısıyla ilgili olarak okul müdürü özerkliğinin kısıtlamalarıyla ilgilidir.

2.18.1. Okul Yöneticisi Özerkliği

Hesap verebilirlik dönemi okul yöneticisi özerklik yapısı, önceki on yıllardaki yapıdan farklıdır."Eğitim liderliği konusundaki araştırmalar, geçmişte müdürlerin merkezi yönetimin direktiflerini uygulayarak başarılı olduklarını göstermektedir " (Gawlik, 2008, s. 785). Direktif uygulamak, günümüzde müdürlerden gelen talepleri karşılamak için artık yeterli değildir (Fullan, 2005; Keating, 2006; Sergiovanni, 2001). Özerk karar vermede, müdürler, ebeveynlerin çocukları için bir okul seçme yeteneklerini dikkate alarak hesap verebilirliğe piyasa odaklı bir yaklaşım benimserler (Poole, 2007).

Yönetici özerklik dereceleri, müdürün liderlik tarzına ve okul alanındaki öğrencilerin ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Geleneksel devlet okullarında, özerklik genellikle müdürün ülke çapında yetkileri yerine getirme becerisine eşittir (Adamowski ve diğerleri,2007; Gawlik, 2008). Özel okullar ve özel okullar söz konusu olduğunda,

özerklik, müdürün öğrencilerin ve toplumun acil ihtiyaçlarını karşılama becerisine eşit olduğu ileri sürülmüştür.(Adamowski ve diğerleri, 2007; Gawlik,2008; McTighe, 2005).

2.18.2. Hesap Verebilirlik Sistemleri

Hesap verebilirlik, literatürde ana özerkliği etkilediği için defalarca sunulmuştur (Adamowski ve diğerleri, 2007; Petrilli, 2005; Sparks, 2005; Stillings, 2006). Bununla birlikte, terim, "hesap verebilirlik kelimesinin kullanımındaki büyük çeşitliliği" (s. 363) kaydeden Levin (1974) tarafından 1970'lere kadar kanıtlandığı gibi, belirsizlikle doludur. Garn ve Cobb (2008), hesap verebilirliği ölçmek için en uygun yöntemi belirlemeye çalışırken,"hesap verebilirliğin bir Rorschach testine benzer görüldüğünün: herkesin ayrıntılarda biraz farklı bir şey gördüğünün" açıkça ortaya çıktığını belirtmiştir (s. 2). Hesap verebilirliğin veya onun ölçülmesinin neyin oluşturduğu konusunda anlaşma olmadan, müdürlerin en etkili uygulamalarını belirlemek zordur (Adamowski ve diğerleri, 2007). Basit bir anlamda, hesap verebilirlik terimi "borçlu ile alacaklı arasında, sağlayıcı ile kurucu arasında bir yükümlülük " olarak tanımlanabilir (Garn & Cobb 2008, s. 14).

Örneğin, ebeveyn memnuniyeti, bir okulun hesap verebilirlik hedeflerine ulaşmada başarıyı ölçmek için kullanılabilir. 1970'den 2007'ye kadar hesap verebilirlik ile ilgili literatürü gözden geçiren Garn ve Cobb (2008), etkili hesap verebilirlik sistemlerinin dört özelliğini sunmuştur Bunlar : (a) öğrenci başarısının tek bir göstergesi olarak test performansından sapma, toplum; (b) yerel bağlamın değerlendirilmesi; (c) eşitsizliği ve verimsizliği azaltmak için çeşitli hesap verebilirlik önlemlerinin kullanılması; ve (d) değerlendirme süreci için zorunlu araştırmanın kullanılmasıdır.

Bu özellikler, öğrenci başarısının ve öğrenmenin nihai belirleyicisi olarak test performansından bir sapmayı gösterir ve bu nedenle, sınav odaklı hesap verebilirlik ölçütlerine uymamaktadır.

Standartlara dayalı testlerden uzaklaşmayı güçlü bir şekilde destekleyen literatür olsa da, bu tür testleri destekleyen eşit derecede zorlayıcı araştırmalar vardır. Petrilli (2005), standartlara dayalı hesap verebilirlik hareketi ve özellikle hiçbir çocuk eğitimsiz kalmasın yasası için güçlü bir argüman yapmıştır. Halk eğitiminin amacının "öğrenci başarısını dramatik bir şekilde artırmak ve başarı farklarını kapatmak, böylece tüm gençlerin demokrasimize ve ekonomimize katılma şansına sahip olmak" (s. 57)

olduğunu iddia etti, bu durumda büyümelerini ve başarılarını ölçmek ve doğru bir şekilde değerlendirmek gerekiyor. Yönetmeliklere göre, hem tüzük hem de devlet okulları, tüm öğrencilerin yeterlilik kazanmasını sağlamaktan sorumludur (McNeil, 2009; Petrilli, 2005; Stover, 2007).

Garn ve Cobb (2008), 1990'dan 2007'ye kadar olan dönemde devlet okulu öğrencilerinin ebeveynleri için seçim seçeneklerinde önemli bir artış olduğunu bildirmiştir. Bu seçenekler arasında kuponlar, vergi kredileri, siber okullar ve sözleşmeli okullar bulunmaktadır. Yazarlar, her ikisi de ana özerkliği teşvik eden piyasa ve performans hesap verebilirliğine odaklanmayı artırırken, bürokratik hesap verebilirliğin varlığını azaltma ihtiyacı ile sözleşmeli okulların kurulmasını eşitlediler. Garn ve Cobb ayrıca, okulların program ve yapısal değişikliklerden geçerek ve her zamankinden daha fazla itibarlarına odaklanarak okul seçiminin varlığına yanıt verdiğini belirtmiştir.

Garn ve Cobb (2008) üç hesap verebilirlik modeli belirlemiştir. İlk model bürokratik hesap verebilirliktir ve bu, \ "standartlara ve düzenlemelere uyumu ve izlemeyi" içerir (s. 3). İkincisi, prosedürlerden çok sonuçlara odaklanan performans hesap verebilirliğidir. Üçüncü model, tüketicilerin okullarını seçme yeteneğini ifade eden ve böylece okullar arasında rekabet yaratan piyasa hesap verebilirliğidir.

2.18.3. Bürokratik Hesap Verebilirlik

Poole'a (2007) göre, çoğu okul sistemi, iyi tanımlanmış ve açıkça görülebilen " süreçlere dayanan bürokratik bir yaklaşımı tercih eder (s.12). Garn ve Cobb (2008) "fazla hiyerarşik, fazla kurallara bağlı, fazla biçimsel olmalarına aksine okulların iyileştirmek için ihtiyaç duydukları türden özerklik ve profesyonelliğe izin vermemelerinden dolayı bürokratik yaklaşımlara karşı çıkmışlar (s. 26). Okulların nasıl kontrol edildiğine dair çalışmaları, bürokrasinin bir müdürün yeterli özerklik uygulama becerisi üzerindeki olumsuz etkilerine dair bir fikir vermektedir.

Etkili okulların, liderlerin müfredat, programlar, personel yönetimi ve öğretime felsefi yönelim, yani özerklik konularında kendi kararlarını verme özgürlüğüne sahip olduklarını varsaydılar. Sözleşmeli okul müdürleri, geleneksel devlet okullarındaki meslektaşlarından çok daha fazla özerkliğe sahiptir.

Özel okul yöneticileri, kişiselleştirilmiş performans hedeflerine ulaşmak için benzersiz ve kapsamlı bir plan tasarlarlarken kararlarını destekçilerinin ihtiyaçlarına ve

isteklerine göre özelleştirmek için daha fazla güce sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. "(Poole, 2007, s. 29).

Boyne (2002) ve Williamson (2008) tarafından belirtildiği gibi devlet okullarının bürokratik "bürokrasiyle" kısıtlanması daha olasıdır ve ters etkiye "daha fazla odaklanarak" belirli kurallara ve prosedürlere uymaları gerekir. Sonuçlardan çok kurallara, sonuçlardan çok süreçlere takı "(Boyne, 2002, s. 101). Genel olarak, literatür, devlet okullarında bürokratik önlemlere daha güçlü odaklanmanın okul yönetici özerkliğini azalttığı fikrini desteklemektedir.

2.18.4. Performans Hesap Verebilirliği.

Bu model, okulları öğrenci başarısından ve genel okul performansından sorumlu tutmaya yarayan gerekçeli değerlendirmelerle birlikte standart geliştirme ve uygulama süreciyle ilgilidir (Poole, 2007). Devlet okulu eğitimindeki mevcut eğilim, tüm devlet okullarının değerlendirildiği performans ölçütlerinin oluşturulması yoluyla devlet kontrolündeki artıştır (Poole, 2007).

Bununla birlikte, özel okulların ölçülebilecek eşdeğer performans standartları yoktur ve özel okul performansı açısından nasıl ve neyin ölçüleceği tartışma konusu olmuştur (McTighe, 2005; Poole, 2007). Birçok özel okul standartlaştırılmış sınava katılmayı tercih etse de, eyalet ve federal özel okul düzenlemelerinin yokluğu, özel okul performansını devlet okulunun performansı ile veya bu nedenle diğer özel okullarınki ile karşılaştırmanın meşru bir yöntemi olmadığı anlamına gelmektedir (Poole, 2007).

Ancak bu, özel okulların okul performansından sorumlu tutulmadığı anlamına gelmez (Levin, 2006; Manno, 2010; McTighe, 2005). Bir anlamda, özel okul müdürleri, güçlü sonuçlar ve yüksek başarı arayan ebeveynlerin ve öğrencilerin baskısı sonucunda daha da yüksek performans standartlarına tabi tutulur ve müdürlere bu ihtiyaçları karşılayacak özgürlük ve özerklik verilmelidir (Harel ve Tzafrir, 2001; McTighe, 2005; O'Neil, 1995).

Poole (2007), özel okulların, destekçilerinin, okul kurullarının ve ailelerinin beklenti ve ihtiyaçları ile uyum içinde kalarak "dış taleplere etkili bir şekilde yanıt verme" (s. 29) ve yeteneklerini temel alarak performans hesap verebilirliğini temel aldığı ileri sürmüştür. Bu nedenle, geleneksel devlet okullarından çok daha fazla hesap verebilirlik sergilerler. Ayrıca, literatür, yüksek hesap verebilirlik ile yönetici

özerkliği arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (McTighe, 2005; Poole, 2007; Stillings, 2006).

2.18.5. Piyasa Sorumluluğu.

Bu model, tüketicilerin okullarını seçmelerine izin veren ve okullar arasında rekabet yaratan okul seçiminin gücüyle ilgilidir (Poole, 2007). Sözleşmeli okulların savunucuları "benzersiz, pazar güdümlü hesap verebilirlik felsefesine [ki] özerklik ilkesi gibi, kiralama hareketinin tarihinin merkezinde yer almaktadır" (Stillings, 2006, s. 59). Okul seçimi ve özerkliğin birleşik gücü, ebeveynleri "kendi ayaklarıyla oy vermeye" zorlamaktadır (Stillings, 2006, s. 59).

Özel okullar yüksek düzeyde piyasa hesap verebilirliği sergiler. Okul seçimi sağlama yoluyla, eğitimde çeşitlilik sağlarlar ve "bunlar olmadan eğitimde özgürlük yoktur" (McTighe, 2005, s. 5). McTighe, ebeveynlerin çocuklarını uygun gördükleri en iyi şekilde yetiştirme hakkını sürdürmelerini sağlamak için seçim yapma gereğini ileri sürdü. Bununla birlikte, özel okulun dezavantajı, ebeveynlerin seçimlerini sınırlamaya hizmet eden yüksek maliyetidir (Clinchy, 2007).

McTighe'ye (2005) göre, özel okullar "anında, etkili, kararlı bir kalite kontrol düzeyi" sağlayan bir serbest piyasa ortamında çalışır (s. 4-5). Müdürlerin bu acil ve etkili kararları alma özerkliğine sahip olma ihtiyacı bu nedenle çok önemlidir. Hesap verebilirlik ölçütlerini karşılamamanın önemli bir unsuru olarak okul yöneticilerinin özerkliği literatürde defalarca belirtilmiştir (Adamowski ve diğerleri, 2007; Gawlik, 2008).

McTighe (2005), hesap verebilirliğin nihai biçiminin, ebeveynlerin başka seçenekler aramasını engellemek için beklentileri sürdürmek amacıyla çok çalışmak zorunda olan müdürlere düştüğünü iddia etmektedir. Bu nedenle, müdürlere çeşitli paydaşlarının beklentilerine cevap verme ve öğrencilerinin ve okul ortamının ihtiyaçlarına göre kararlar alma özerkliği verilmelidir (Bassett, 2004; Bilger, 2007; McTighe, 2005).

2.18.6. Personel Yönetimi

Podgursky (2008), personel politikası ve ücret belirlemenin öğretmen kalitesi üzerindeki etkilerinin devlet okulu müdürlerinin özerkliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu iddia etmiştir. Devlet okulu müdürleri, okulları için en uygun olduğunu düşündükleri öğretmenleri işe alma konusunda özgür değiller ve öğretmen ücretini belirleyen ve bu müdürleri çalışan öğretmenleri işe almak ve motive etmek için ihtiyaç duydukları özerklikten mahrum bırakan düzenlemelere tabi olanlar özel okul örgütlerinde bulunmayan ve yalnızca sözleşmeli okullardaki temel branş öğretmenleri için gerekli olan "yüksek nitelikli" öğretmenlerin devlet okullarında işe alınmasını şart koşturmaktadır (Kemerer, Sansom, & Kemerer, 2009).

Devlet okulu öğretmenlerinin maaş programları, performans ya da yetenekle ilgili bir endişe olmaksızın deneyim ve referans bilgilerine dayanmaktadır. Kemerer vd. (2009) ayrıca sözleşmenin yenilenmesi, öğretmenlerin işe alınması ve toplu pazarlık açısından üç tür kurum arasındaki farklılıklara da işaret etmiştir. Sözleşmeli ve özel okullarda, müdürler öğrencilerin ve ailelerinin ihtiyaçlarına ve ilgi alanlarına göre tüm kararları alma esnekliğine sahiptir (Brinson ve Rosch, 2010; Kemerer vd., 2009; Petrilli, 2005). Bu müdürler, öğretmenleri düşük performans nedeniyle işten çıkarma veya sözleşmelerin sona erdiği yıl sonunda onları yeniden işe almama yeteneklerine sahiptir. Kamu sektöründe toplu pazarlık ve görev süresinin varlığı, devlet okulu müdürleri için işe almayı ve işten çıkarmayı çok daha karmaşık bir süreç haline getirmektedir (Gawlik, 2008; Podgursky, 2008).

Bununla birlikte, rekabetin varlığı, özel okulları ve özel okulları devlet okullarından en çok ayıran şeydir. "Tüm sektörlerdeki en bariz fark, piyasa rekabeti ile ilgilidir, özel okullar tercih edilen okullardır ve rekabetçi ürün piyasası baskılarına tabidir" (Podgursky, 2008, s. 63).

2.18.7. Personel Politikaları

Podgursky (2008), düzenleme özgürlüğünün, küçük ücret belirleme birimlerinin ve rekabetçi bir pazar ortamının, devlet okullarına kıyasla özel ve devlet okulları arasında öğretmen performansını ve genel pazarlanabilirliği vurguladığını ifade etmiştir. Podgursky, bu tür uygulamaların, sözleşmeli ve özel okul müdürlerinin, devlet okulu meslektaşlarından daha iyi akademik kimlik bilgilerine sahip öğretmenleri işe almasına

izin verdiğini belirtmiştir. Podgursky ayrıca, sözleşmeli okul liderlerinin özerkliklerini yenilikçi politikalar oluşturmak için kullanma becerisine de dikkat çekti. Podgursky ve Ballou (2001), "Fırsat verildiğinde, sözleşmeli okullar temel açılardan geleneksel devlet okullarından farklı olan ve özel okul uygulamalarına daha çok benzeyen yenilikçi personel politikaları izler" (s. 24).

İşe alma politikalarının etkileri ile ilgili olarak, Podgursky ve Ballou (2001), özel okul müdürlerinin devlet okullarının müdürlerine göre daha etkili öğretmenleri tutmada ve eğitmede daha başarılı olduğu sonucuna varmıştır. Bu fikre uygun olarak Triant (aktaran Williamson, 2008), "devlet sertifikasyon gereksinimlerinin olmaması da dahil olmak üzere öğretmen işe alımında özerkliğin " özel okulların faydalı bir niteliği olduğunu iddia etmiştir (s. 37).

Ulusal Öğretmen Kalitesi Konseyi (2010) tarafından yürütülen araştırma sonucu, okullara en uygun personeli işe almak için müdür otoritesinin lehine araştırmaya dayalı argümanlara ek olarak, bölgelerin okul personeli işe almalarının birkaç dezavantajı tespit edilmiştir. Chubb (2006), sonuçlara ulaşmak için personelin ilgisini, işbirliğini ve dayanışmasını kazanmak için "satın alma" ihtiyacına değinmiştir. Chubb, çalışan sözleşmelerinin okulun öğretimsel ve felsefi yaklaşımı göz önünde bulundurularak tasarlandığı ve öğretmenlerin beklentilere uymalarını veya sözleşmelerinin sonunda yenilenmemesi riskine uymalarını gerektiren özel bir okul ortamında daha etkili olduğunu ileri sürmüştür. (Chubb, 2006; Levin, 2006; Manno, 2010). Devlet okulu öğretmenlerinin istihdam sözleşmelerinde görev tanımlarının şartlarını yerine getirmeleri istenirken, devlet okulu sistemindeki görev süresinin sağlanması ve sendika temsilinin korunması, uyumsuz öğretmenlerin işten çıkarılmasını çok daha zorlu bir süreç haline getirmektedir (Chubb, 2006; Levin, 2006).

Chubb tarafından, okullar öğretmenler arasında okulun amaçlanan planına veya yaklaşımına uyumu uygulayamazsa, müdürlerin standartları uygulamakta zorlanacağını savunulmuştur. Genel olarak, özel bir okul ortamında öğretmenler arasında \ "satın alma" ve uyum çok daha makuldür (Chubb, 2006; Levin, 2006).

2.18.8. Belgelendirme Gereksinimleri

Levin (2006), hemen hemen tüm özel okulların sertifikalı öğretmenleri işe alma ihtiyacıyla daha az ilgilenme eğilimine dikkat çekti. Özel okullar, düzenlemeler

üzerinde devlet okullarına göre daha fazla özgürlüğe sahip olduklarından, özel okullara, okullarının felsefesine ve öğrenci başarısına yaklaşımına en uygun adayları seçme konusunda daha fazla esneklik sağlanmıştır (Beam, 2008; Bilger, 2007; Boyne, 2002; McTighe, 2005).

Görev süresi hem sözleşmeli okullarda hem de özel okullarda bulunmama eğilimindedir, bu da yöneticilere öğretmenlerin nasıl ve ne zaman işten çıkarılabileceği konusunda özerklik sağlar (Boyne, 2002). Ek olarak, özel ve sözleşmeli okullar, bir seferde bir yıl süreyle öğretmen işe alma eğilimindedir, sözleşmeleri yalnızca öğretmenin okulun beklentilerine göre performans gösterdiğini düşündüğü durumlarda yenilerler. (Boyne, 2002; Levin, 2006). Kâr amaçlı okullar ayrıca müdürlerine daha fazla karar verme yetkisi verdiği ve özellikle personel uygulamaları konusunda etkili kararlar almaları için daha fazla teşvik sağladığını iddia etmiştir "(Levin, 2006, s. 27).

2.18.9. Sendikalaşma

Levin(2006), kamu sektöründe daha yüksek sendikalaşmanın toplu iş sözleşmesi ile uyum sağlamak için işe alma ve seçme sürecinde daha yüksek bir resmileştirme düzeyine yol açtığını belirtmiştir "(s. 325).Özel ve sözleşmeli okul çalışanları arasındaki sendikalaşma eksikliğinin aksine, bu da işe alımla ilgili kararlara daha gayri resmi bir yaklaşıma izin verir (Sparks, 2009; Williamson, 2008) Geleneksel devlet okulları, (Williamson, 2008) Böylece, işe alma ve işten çıkarma alanındaki ana özerklik miktarı azalmış ve devlet okulu müdürlerine öğrencilerinin özel ihtiyaçlarına göre personel kararları vermeleri için daha az özgürlük ve özerklik vermiştir..(Boyne, 2002; Williamson, 2008).

Davies ve Quirke (2007), özel ve sözleşmeli sektör okullarına kıyasla devlet okullarının akredite müdürleri ve öğretmenleri işe alma eğiliminin daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Devlet okullarının her sınıfta "yüksek nitelikli öğretmen" sağlamasını gerektiren görevler açısından bu şaşırtıcı değildir (ABD Eğitim Bakanlığı, 2010). Geleneksel devlet okullarında, yöneticilerde özerklik, özel okullarda ve özel okullarda müdürlerin odak noktası olan öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamının aksine, müdürün ülke çapındaki yetkilere uyma becerisine bağlı olduğu belirlenmiştir (Beam, 2008; Fingon, 2009; Petrilli, 2005; Renzulli & Roscigno, 2005).

2.18.10. Kaynak Tahsisi

Spradling (2009), hem devlet okulunun hem de özel eğitimin "azınlıkların eğitimi için eşit bir oyun alanı sağlamada " başarısız olduğunu savunmaktadır (s. 245). Bunu başarmaya yaklaştığına inandığı tek okul sektörü, "toplumun sahip olduğu ve olmayanları arasındaki boşluğu doldurmaya" çalışan Katolik okul sektörüdür (s. 245). Basitçe ifade edersek, özel okullar özel finansman gerektirir ve bu nedenle, düşük gelirli geçmişlere sahip ebeveynler için uygun bir okul seçimi olmayabilir (Clinchy, 2007).

Yukarıda belirtilen endişelere dayanarak, Spradling (2009), özel okulların da bu boşluğu doldurduğuna inanmaktadır çünkü bunlar, dezavantajlı öğrencilere hizmet etme idealini küçük devlet okullarının dersleriyle, neredeyse kurumsal bir modelin ardından veli seçimi okullarıyla birleştirmektedirler misyon odaklı eğitim "(s. 246). Spradling, okullar yeterince finanse edildiğinde ve yeterli özerklik ve ebeveyn seçimi sağlandığında, devlet okullarının da bu boşluğu doldurabileceğini belirtmiştir.

Finansman ve ilgili kaynaklar, sektör ne olursa olsun okulların başarısına büyük katkı sağlamaya devam ederken, okul başarısında fark yaratan fonların nasıl kullanıldığıdır. Literatürden, okul finansmanının ve harcamalarının doğasından müdür özerkliğinin etkilendiği çıkarımı yapılabilir (Adamowski ve diğerleri, 2007; Gawlik, 2008; Spradling, 2009). Müdürler, okulun nasıl finanse edileceği, hangi kaynakların mevcut olduğu veya bunların okula nasıl tahsis edileceği konusunda kontrol sahibi olmayabilir (Adamowski ve diğerleri, 2007; Clinchy, 2007; Gawlik, 2008; Spradling, 2009).

2.18.11. Öğretim Programı

Alt ve Peter (2002), özel okul personeli arasında akademik programı tasarlama ve uygulama becerilerine ilişkin daha yüksek memnuniyet bildirmişlerdir. Ayrıca, devlet okulu personeline kıyasla, özel okul öğretmenlerinin ve müdürlerinin öğretim teknikleri konusunda daha fazla hemfikir olduklarını ve müfredat içeriğini seçme, materyalleri ve ders kitaplarını seçme ve öğrencileri değerlendirme konusunda daha fazla özerkliğe sahip olduklarını belirlediler. Alt ve Peter 'ın araştırması, birçok özel okulun, "özellikle Montessori gibi belirli bir öğretim yaklaşımını veya belirli bir müfredat odağını uygulamak için " kurulma eğiliminde olduğunu doğrulamıştır (s. 7). Buna karşılık, devlet okulları ve sözleşmeli okulların üstünzekalı ve yetenekli

programlar veya ileri düzey yerleştirme kursları gibi özel programlar sunma olasılığı çok daha yüksektir (Alt ve Peter, 2002).

2.18.12. Özel Okul Programı

Bilger (2007), özel okullarda ülke çapında hedeflerin bulunmaması nedeniyle genel programın ve öğrenci başarısının ölçülemediğini ve doğrudan devlet okulları ile karşılaştırılamadığını belirtmiştir. Bununla birlikte, standartlarla ilgili olarak Bilger, özel okulların %82'sinin müfredat ve performans standartlarının denetlenmesine yardımcı olan yönetim konseyleri tarafından yönetildiğini tespit edilmiştir.

Genel performansın ölçüldüğü bireysel özel okullar için önceden belirlenmiş standartların kullanımının, özel okul programları arasında hesap verebilirlik ve standartlara dayalı öğretime yönelik arzuyu gösterdiğini bulmuştur. Bilger'in (2007) araştırmasının özellikle ilgi çekici olanı, özel okul müdürlerinin önceden belirlenmiş hedeflere ve beklentilere ulaşmak için daha fazla özerkliğe sahip olduğunun keşfedilmesiydi. Bu, işe alma ve işten çıkarma konusunda karar verme ve performansı doğrudan etkileyen program değişikliklerini uygulama yetenekleriyle kanıtlanmaktadır (Bilger, 2007; Boyne, 2002; Chubb, 2006).

Özel okul akreditasyon sürecinin sakıncaları ve tecrübe etmeye dayalı hesap verebilirliğin eksikliği, National Association of Independent Schools tarafından yapılan bir çalışma olan Freshman Survey Trends Report'un temel bulgularını bildiren Bassett (2004) tarafından ele alınmıştır. Özel okulların ve müdürlerinin öğrenci başarısına ulaşmak için nasıl çalıştıklarıyla ilgilenen Yüksek Öğretim Araştırma Enstitüsünün Raporunda, özel okullarda akreditasyonun ağırlıklı olarak bir akran değerlendirme süreci ile belirlendiğine dikkat çekildi. Eleştirmenlerin, özel okulların akreditasyonu elde etme sürecinin, devlet okullarının uyması gereken katı standartlara kıyasla yetersiz olduğuna ve özel okulların öğrenci sınanması ve öğretmen sertifikasyonu açısından sahip olduğu kamuya açık hesap verebilirlik özgürlüğüne katılmadığına inandıklarını belirtti.

Özel okul müdürleri yalnızca genel olarak daha fazla özerklik deneyimlemekle kalmaz, bunu her yönetim konseyinin belirlediği standartları karşılarken de yaparlar (Boyne, 2002; Chubb, 2006; Harel ve Tzafrir, 2001). Öğretim programına bu yerleştirilmiş yaklaşım, özel okul sistemini savunanlar arasında destek alırken, tüm

okulların uygulandığı tek bir standardın yokluğun hususunda kusur bulan birçok kişi bulunmaktadır.

Hesap verebilirlik, bugün devlet okullarının belirleyici bir özelliğidir. Behrent (2009), okulların öğrenci değerlendirme puanlarının, okul performansının ve nihayetinde başarı farkının daralmasının iyileştirilmesinden daha sorumlu hale geldikçe, müdür özerklik kaybına dikkat çekilmiştir. Bottoms ve Fry (2009), okullar ve müdürleri arasında başarılı bir hesap verebilirliğin yokluğunu, “pek çok devlet okulu bölgesinin sistematik olarak iyi eğitilmiş müdürlerin başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu çalışma koşullarını sağlamadaki başarısızlığının ” doğrudan bir sonucu olarak bulmuştur (s.1). Reform girişimlerine yönelik merkezi bir yaklaşımın olduğu ve bu da yönetici özerkliğini sınırlayan okullarda daha az hesap verebilirlik başarısının olduğunu belirtmişlerdir.

2.18.13. Yönetici Özerkliğinin Önündeki Kısıtlamalar

Brinson ve Risch'e (2010) göre, özel okullar, hesap verebilirlik karşılığında, genellikle devlet okullarına getirilen kısıtlamaların eksikliği olan operasyonel özerklik altında faaliyet göstermektedir. Bölge düzeyindeki özel okul politikası, her bölgenin sözleşmeli okul faaliyetlerini ve okul düzeyinde sahip olunan özerklik miktarını belirleyen yönetim yasalarına bağlıdır. İlginç bir şekilde, bu aynı yasalar, bireysel sözleşmeli okulların hedeflerine ulaşılmasına engel teşkil edebilecek ve çoğu zaman engel teşkil eden kısıtlamalar getirmektedir (Brinson & Risch, 2010). Ülke yasaları tarafından okulu denetlemek üzere atanan yetkili ile yapılan anlaşmadan ek bir kısıtlama kaynağı gelebilir.

Bassett (2004), yine de özel ve devlet okulu mezunları arasındaki farklara dikkat çekmiştir. Özel okul mezunları, başarıya daha güçlü bir bağlılığa, daha güçlü bir eğitim arzusuna, sınıfa daha fazla bağlılığa ve seçimlere ve gönüllü fırsatlara aktif olarak katılma eğilimiyle sivil hayata daha güçlü bir bağlılığa oldukları ve özel okulların değerlendirmenin ötesine geçen önlemlerden sorumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul sistemlerindeki müdürler, özerklik uygulama ve hesap verebilirlik standartlarını karşılama becerilerinde sınırlamalarla karşı karşıyadır. Bu sınırlamaların ve bunların müdürlerin özerklik uygulama becerilerini nasıl etkilediğine dair bir tartışma aşağıda yer almaktadır.

2.18.13. Yönetim Yapısı

Yönetim yapısı, kuruluşun misyon ve ihtiyaçlarının gerçekleştirildiği resmileştirilmiş süreçleri ve yöneten düzenlemeleri belirleyen örgütsel hiyerarşiyi ifade eder (Alt ve Peter, 2002; Bilger, 2007; Williamson, 2008). Okul yönetimi yerel, ve ulusal politikalardan büyük ölçüde etkilenir. Son on yılda, devlet okullarının performansını izlemek için yeni hesap verebilirlik politikaları ve Yeterli Yıllık İlerleme gibi yeni hesap verebilirlik önlemleri uygulanmıştır. Tüm şehir ve bölgelerde yerel, ülke çapında ulusal bağlamda her devlet okulunun başarısının ölçülebileceği yıllık başarı hedefleri oluşturmaktadır (ABD Eğitim Bakanlığı, 2001).

İlin ve merkezi hükümetin katılım düzeyine bağlı olarak, müdürlerin deneyimlediği özerklik miktarı büyük ölçüde değişebilir. Gawlik (2008) ve Luthans (1992), örneğin, tüzük ve özel okul müdürlerinin daha "düzensiz ve gevşek bağlı" organizasyonlarda faaliyet gösterdikleri için daha fazla özerklik yaşadıklarını belirtmişlerdir (Gawlik, 2008, s. 785). Bunlar, tüm özel okulların ve özel okulların uyması gereken bir standart olmadığından, müdürlerin özerkliği nasıl ve ne zaman deneyimlediklerine ilişkin deneyimleri, ilgili mevkilerin beklenti ve koşullarına göre değişir (Adamowski vd., 2007; Chubb & Moe, 1990; Gawlik, 2008).

Artan özerklik, öğrenci başarısını doğrudan iyileştiren kararları daha iyi verebilen yetkilendirilmiş müdürlerle sonuçlanır (Adamowski ve diğerleri, 2007; Beam, 2008; Sparks, 2009). Özel okul hareketinin itici gücü, öğrenci başarısını artırmaya yönelik yönetimde yenilikler üretebilmeleri için "müdürlere daha fazla özerklik sağlamaktır" (Williamson, 2008, s. 14).

Özel okulların yönetimi, geleneksel devlet okullarının yönetimiyle karşılaştırıldığında, sendikaların ve bürokrasinin etkisiyle daha az kısıtlanma eğilimindedir (Beam, 2008; Sparks, 2009; Williamson, 2008). Bireysel özel okulların çeşitli özelliklerinden dolayı, okulun misyonunu yerine getirmek için özel okulların yönetimde daha fazla özerkliğe sahip olmasına ihtiyaç vardır (Alt ve Peter, 2002; Bilger, 2007; Williamson, 2008).

Bununla birlikte, literatür, özel okullardaki müdürler zaten okullarını idare etmekle çok meşgul oldukları için, onların zamanları, enerjileri veya ihtiyaçları olmayabileceğini ve bu nedenle, ilgili önemli kararların miktarını hazırlamak için özerklikle daha fazla motivasyonlarının olabileceğini öne sürüyor"(Beam,2008,s.23

Özel okul müdürlerinin etkili bir şekilde liderlik etmek ve birçok sorumluluklarını yerine getirmek için yardıma ihtiyaç duyduğu iddiası, özel okul müdürlerinin okullarını yönetme konusunda yardım almak için eğitim yönetimi kuruluşlarının (EYK) kaynaklarına başvurduklarını belirten çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir(Miron ve Nelson,2002).

Beam (2008), (s. 28) EYK'ların ve okul kurullarının yönetim okullarına katılımının, müdür özerkliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu "ancak, her okulun hangi düzeyde veya kapsamda olduğu açık olmadığını "iddia etmektedir. Dış kuruluşlara yönelme uygulaması destek ve yardımla sonuçlanırken, eklenen katılım katmanı özerklik kaybına yol açma eğilimindedir. Bu nedenle, tüzük ve özel okulların örgütsel hiyerarşiler, süreçlerin resmileştirilmesi ve hükümet düzenlemeleri gibi yönetim konuları tarafından sınırlandırılmadığı bir yanlış anlamadır (Wells ve diğerleri, 1998).

2.18.14. Merkezileştirme ve Ademi Merkeziyetçilik

Ademi merkeziyetçiliğin eleştirmenleri, "toplumdaki karmaşık sorunları çözmeye" aracı olarak merkezi bir yönetim yapısına duyulan ihtiyaca işaret etmektedir (Williamson, 2008, s. 23). Bu inanca uygun olarak, Smith ve Meier (1995) bürokrasinin bugün devlet okulu ortamlarının karşılaştığı zorluklar ve problemlerle başa çıkmadaki etkinliğine dikkat çekmiştir. Bürokrasiyi, daha az resmi bir hükümetin sağlayamayacağı bir destek, eğitim ve yapı kaynağı olarak tanımlamışlardır.

Müdürün eline çok fazla kontrol vermek, Harris'in iddia ettiği bir uygulamadır (aktaran Keating, 2006). Eğer müdür, sorumlu bir şekilde ve personelinin menfaatine en iyi şekilde hareket etmek için hazırlık ve yeterliliğe sahip değilse bu durum riskli olabilir. Harris ayrıca, "ortak bağlılığı, amacın daha iyi anlaşılmasını ve öğrenci sonuçlarına ilişkin daha fazla kişisel sahiplenmeyi veya sorumluluğu teşvik eden " (s. 32) dağıtılmış bir yönetim yapısının etkililiğini ve otokratik bir hükümeti önlemeyi tartışmıştır. Fullan (2005) ayrıca, hiç kimsenin tüm kararları tek taraflı olarak almamasını sağlayan bir dağıtılmış yönetişim biçimi olan dağıtılmış liderliğin bir savunucusudur. Liderler, bunun yerine, personellerini ve yönetim organlarını toplu karar alma sürecine dahil etmeye teşvik edilir.

Ademi merkeziyetçi bir liderlik yaklaşımının faydaları, etkili değişimin yalnızca "aşağıdan inşa ederek ve yukarıdan yönlendirerek" (s. 60) başarılabilceğini iddia eden Hargreaves ve Shirley (2008) tarafından da desteklenmektedir.

Müdürlerin çeşitli düzeylerde karar alma sürecine başkalarını dahil etme ihtiyacı, genel olarak, literatürde güçlü bir şekilde desteklenmektedir. Özel okullar, site tabanlı yönetim ve daha merkezi olmayan bir sistemden yana olanlar tarafından desteklenmektedir (Bassett, 2004; Dressier, 2001; Gawlik, 2008; Stillings, 2006). Bununla birlikte, ortak temel standartların, standartlaştırılmış değerlendirme ve mevzuatın uygulanması yoluyla daha yüksek hesap verebilirlik düzeylerine ulaşılması, devlet okulu ortamında görüldüğü gibi daha merkezi bir yaklaşım için destek sunar (Ravitch, 2003).

2.18.15. Özerklik Boşluğu

Adamowski ve diğerlerinin (aktaran Adamowski ve Petrilli, 2007) özerklik boşluğu üzerine yaptığı çalışma, devlet okullarında yerleşik bir bürokrasinin "okul müdürünün öğrenci başarısını artırma yeteneklerini engellediğini"(s. 46) ve özerklik boşluğuna yakalanan müdürler "ihtiyaç duydukları değişiklikleri yapacak araçlardan " yoksun olduğunu ileri sürmektedirler (s. 46). Adamowski vd. (2007), devlet okulu müdürlerine karşı sözleşmeli okullar arasında algılanan özerklik düzeylerinde önemli farklılıklar olduğunu bildirmiştir. "Üç özel okul müdüründen ikisinin" başarılı bir şekilde liderlik etmek için yeterli özerkliğe sahip olduklarını "ve" devlet okulu müdürlerinin beşte üçünden fazlası'nın başarılı bir şekilde liderlik etmek için yetersiz özerkliğe sahip olduklarını bildirmiştir (s. 17).

Bununla birlikte, devlet okulu müdürleri ezici bir çoğunlukla liderlik yeteneklerinin sınırlarını kabul ettiklerini ve "sistemi nasıl çalıştıracaklarını" öğrendiklerini kabul ettiklerini rapor etmişlerdir (s. 5). İşlerini orta düzey yöneticiler olarak yorumlamak, bu sınırlı parametreler dahilinde hedeflerine ulaşmaya devam ederken, sınırlamaları kabul etmelerine yardımcı olmuştur. Adamowski vd. yönetici katılımcıların özerklikleriyle ilgili sınırlamalarını kabul etmelerini ilgisizleştiklerinin, dürtülerinin eksikliğinin ve koşullarını zorlamaktan ve iyileştirmekten ziyade sınırlarına uyum sağlamaya istekli göründüklerinin bir işareti olarak yorumlamıştır.

Adamowski ve diğerlerinin (2007) bulguları, en büyük özerklik açığının devlet okulu müdürleri arasında görüldüğünü ve boşluğun iki alanda olduğunu göstermiştir: kaynak tahsisi ve personelin işe alınması ve işten çıkarılması. "Bütçeleri esasen onlara veriliyor çoğu durumda orada kimin çalıştığı üzerinde çok az kontrole sahipler" (s. 31). Ancak bulgular, özel okul müdürleri arasında farklı bir deneyim olduğunu göstermiştir.

Sendika sözleşmeleri veya bölge politikalarına bağlı olmadıkları için, iş için en iyi kişiyi işe alma, uygun olmayan personeli işten çıkarma, öğretmenleri en çok ihtiyaç duyulan yerlere atama ve aksi takdirde güçlü okul liderliği uygulama konusunda nispeten özgür bir elinin var olduğu ileri sürülmüştür (s. 31).

Okul yöneticileri liderliğin çeşitli alanlarında hâkim olan özerklik boşluğuna rağmen, bölge müdürleri, çoğunlukla, "okul liderleri olarak etkin bir şekilde işlev görebileceklerini hissederken, diğer yandan da mevcut çevrelerini kabul ederken, bu arada ve onun içsel zorlukları ve engelleri içinde çalışmanın yollarını bulabileceklerini düşünüyorlar" (Adamowski ve diğerleri, 2007, s. 30). Müdürler, okul bölgelerine yıllarca hizmet ettikleri için, "doğru insanları tanımaktan ve sistem içinde çalışırken işleri halledebileceklerine inanmaktan kaynaklanan fiili bir özerklik duygusu kazandıkları tespit edilmiştir. (Adamowski ve diğerleri, 2007, s.31). Yazarlar, okul ortamı değişene kadar, müdürlerin "sistemi değiştirerek değil, çalıştırarak" daha fazlasını başarmaya ve başarmaya devam ettikleri sonucuna varmışlardır (s. 36).

Bu bölümde hem teorik temeli hem de kavramsal çerçeve sunulmuştur. Sosyal yapılandırmacılık, okul müdürlerinin kendi bakış açılarından ve öğretmenlerin bakış açılarından özerklik anlayışı arayan bu çalışmanın teorik temelini oluşturmuştur. Kavramsal çerçeve, temel özerklik dört alandan oluşur: hesap verebilirlik sistemleri, personel yönetimi, kaynak tahsisi ve öğretim programıdır.

Literatürde, üç hesap verebilirlik modeli olduğunu, bürokratik, performans ve piyasa hesap verebilirliği olduğunu ve her birinin temel özerkliği etkilediğini göstermiştir. Müdürlerin insan kaynakları yönetimi alanında ne kadar özerklik yaşadıkları da sunulmaktadır ve özerklik üzerindeki personel politikaları, sertifika gereksinimleri ve sendikalaşmanın etkileri tartışılmaktadır.

Ayrıca, kaynaklar ve finansman konusundaki literatürün yanı sıra, okullar arasında yine farklılıklar gösteren öğretim programı da sunulmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde “Araştırmanın Yöntemi ve Modeli, Çalışmanın Evreni (Örneklemi), Veri Toplama Yöntemleri, Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi” ne yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın evreni basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılarak ile belirlenmektedir. Her bir örneklem seçimine eşit seçilme olasılığı vererek (seçilen birim yerine konularak ya da konulmadan) seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntemidir. Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemedir. (Büyüköztürk vd., 2013)

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evreni 2022 -2023 eğitim öğretim yılında Bursa’da faaliyet gösteren; anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademeleri bulunan farklı görev tanımlarına sahip kamu ve özel okul yöneticilerinden (müdür, müdür baş yardımcısı, müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini evreni oluşturan okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Çalışmanın evrenine girecek okullar, yönetici sayısına ulaşana kadar yansız olarak belirlenmiştir.

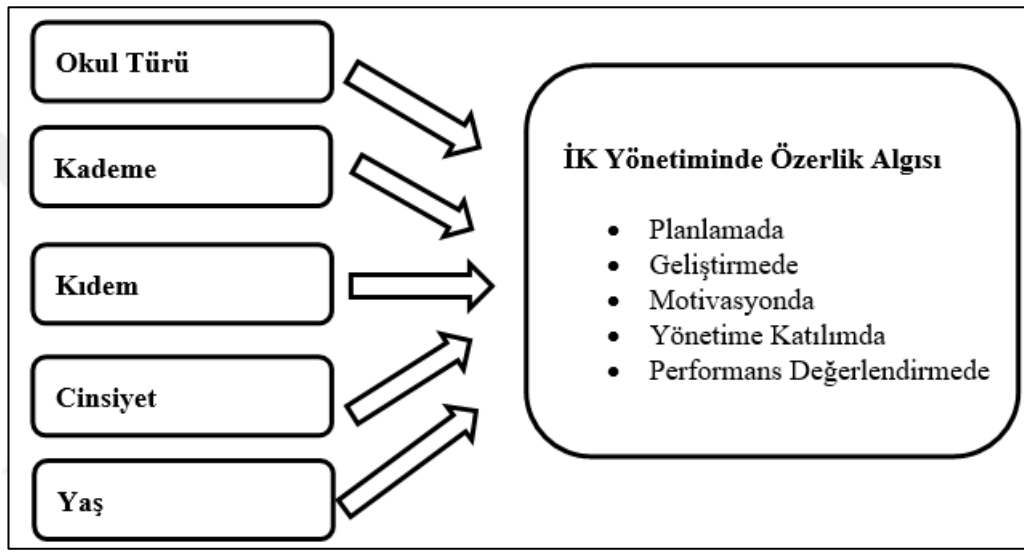
Örnekleme ilişkin demografik verilerin dağılımı şu şekildedir; Cinsiyete göre 29.4% kadın (n=121), 70.6% erkek (n=290). Yaş gruplarına göre dağılım şu şekildedir; 9.7% 20-35 yaş arası (n=40), 37.7% 36-45 yaş arası (n=155), 52.6% 46 üzeri yaş (n=216). Görev yapılan okul türüne göre dağılım şu şekildedir; 79.6% kamu (n=327), 20.4% özel (n=84). Medeni durumda göre dağılım şu şekildedir; 20.9% bekâr (n=86), 79.1% evli (n=325). Göreve göre dağılım şu şekildedir; 50.6% müdür yardımcısı (n=208), 6.1% müdür başyardımcısı (n=25), 43.3% müdür (n=178). Yöneticilik kıdem yılına göre dağılım şu şekildedir; 35.5% 0-5 yıl arası (n=146), 46.5% 6-10 yıl arası (n=191), 18.0% 11+ yıl (n=74). Görev yapılan kademeye göre dağılım şu şekildedir; 12.7% okul öncesi (n=52), 32.3% ilköğretim (n=132), 34.2% ortaokul (n=140), 20.8% lise (n=85). Görev yapılan yerleşim birimi bakımından dağılım ise şu şekildedir; 3.4%

köy (n=14), 20.9% ilçe/kasaba (n=86), 28.2% şehir (n=116), 47.4% büyükşehir (n=195).

3.3. ARAŞTIRMA MODELİ

İstatiksel tarama modelinde gerçekleştirilmiş olan çalışma için, araştırmanın soruları ve amaçlarını göz önüne aldığımızda, çalışma modeli aşağıda yer alan şekildeki gibi görselleştirilmiştir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli*



*Ok yönü incelenen ilişkinin yönünü ifade eder.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma gerektirdiği verilerin toplanması için araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Özerklik Algıları Ölçeği”ni kullanmak suretiyle toplanması yoluna gidilmiştir. Çalışmanın amaçları kapsamında oluşturulmuş olan veri toplama formu ise iki kısımdan oluşturulmuştur.

1’nci kısım yöneticilerin tanımlayıcı ve demografik özelliklerine yönelik istatistiklerin toplanması amacı ile oluşturulmuş olan ve sekiz adet soru içeren bireysel bilgi formlarından meydana gelmektedir.

Ölçek formunun ikinci kısmı ise okul yöneticilerinin insan kaynakları uygulamasında özerliğin rolü konusundaki algı düzeylerinin ölçülmesi amacıyla oluşturulan Okul Yöneticilerinin Özerkliğe İlişkin Algı Düzeyi ölçeğinden meydana gelmektedir. Yapılan literatür araştırmasında okul yöneticilerinin insan kaynakları

uygulamasında özerliğin rolü konusundaki algı düzeylerinin ölçülmesi amacıyla oluşturulmuş hazır bir ölçek bulunamadığından bu araştırma özelinde söz konusu algıyı ölçmek üzere bir ölçek geliştirme ihtiyacı görülmüştür.

Bu kısımda araştırmanın veri toplama aracı olacak olan Okul Yöneticilerinin Özerkliğe İlişkin Algıları ölçeğinin geliştirilme aşamaları yer almaktadır. Yapısal olarak geçerli ve güvenilir ölçüm yapma üzere geliştirilmesi hedeflenen ölçek için ölçek geliştirme aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir(DeVellis, 2012, s. 73-114).

- Literatürden faydalanarak geniş bir ölçek madde havuzunun belirlenmesi
- Madde havuzundaki maddelerin kontrol edilerek, benzer ve gereksiz görülen maddelerin elenmesi, madde havuzuna son şeklinin verilmesi.
- Literatürden faydalanarak ölçülmek istenen olgunun bileşenleri göz önünde bulundurularak ölçek alt boyutlarının belirlenmesi ve madde havuzundaki maddelerin içerik olarak ilgili alt boyutlara dağıtılması
- Oluşturulan madde havuzunun veri toplamaya uygun likert tipli ölçeğe çevrilmesi, ölçek formunun hazırlanması
- Oluşturulan ölçek formu ile verilerin toplanması
- Toplanan veriler ile ölçek yapısal geçerliliğinin denetlenmesi amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanması
- İkinci bir yapısal geçerlilik testi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulaması
- Ölçek ve alt boyutların güvenirlilik düzeylerinin tespiti ölçeğe “Cronbach’s Alpha güvenirlilik analizi” uygulanması.

İlk aşamada geniş bir şekilde oluşturulan madde havuzu daha sonraki aşamalarda gerekli kontrollerden sonra 25 madde ve 5 alt boyut ile tanımlanmıştır. 5 alt boyut ve 25 maddelik ölçek ile toplanan veriler aşırı uç (Outliners) değerler bakımından incelenmiştir. Tekli aşırı değerlerin tespiti için madde Z-Skorları denetlenmiş, Z-skor değeri 3.29’un üzerinde olan maddeler işaretlenmiştir. (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 73) Çoklu aşırı uç değerlerin tespiti için ise Mahalanobis uzaklığı hesaplanarak %1 güvenirlilik düzeyinde aşırı uç olduğu tespit edilen gözlemler işaretlenmiştir.(Lunneborg, 1994). İşaretlenen tekli ve çoklu uç değerlerin örneklem içindeki belirli bir grubun tepkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla, aşırı uç değer içeren ve içermeyen gözlemler ile tüm demografik değişkenler arasında Ki-Kare

analizleri yapılmış ve gözlemlerin herhangi bir demografik değişkene ait bir grupta görülme olasılığının %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sayede söz konusu sapkın değerler demografik özelliklerden bağımsız bir şekilde rastsal dağıldığı görüldüğünden manipülasyon kuşkusu olmaksızın gözlemler araştırma dışında bırakılmıştır.(Tabachnick & Fidell, 2013, s. 74). Bu şekilde 435 adet gözlemin 24 tanesi (%5.5) araştırma dışında bırakılmıştır. Veri setinde yapılan kayıp değer (Missing Value) analizinde ise her hangi bir kayıp değere rastlanmadığından veri temizleme işlemi bitirilerek veri analizi kısmında geçilmiştir.

İlgili ölçekteki yapısal geçerlilik ile ilgili yapılmış olan 1'nci analiz açıklayıcı bir faktör uygulaması olarak kabul edilmektedir. Açıklayıcı faktör analiziyle, çalışmacının bir veri setindeki hangi değişkenlerin bir diğerinden nispeten bağımsız olarak tutarlı olması alt kümelerini oluşturmuş olduğunu keşfetmeyle ilgisini duyduğundan kullanmış olduğu istatistiksel bir teknik olmaktadır. Belli bir ilişkide olan, ancak büyük bir ölçekte değişkenlerin diğer bir alt kümesinden bağımsız olan değişken faktör birleştirilmektedir. Faktörlerin değişkenlerin arasındaki korelasyonlarını oluşturmuş olan ana süreçleri yansıtmış oldukları düşünülmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 612-613).

Açıklayıcı faktör analizi öncesi “Kaiser Meyer Olkin (KMO)” örneklem yeterliliği diğerleriyle ile “Bartlett” küresellik test istatistikleri de denetlenmektedir. “Kaiser Meyer Olkin” örneklem yeterliliğinin ölçüsü de “K” maddesinden oluşmuş olan ölçeğin fenomenini ölçmesindeki yeterliliğini belirtmektedir. Belli bir fenomeni ölçebilmek için, birçok sayıda çeşitli sorulardan oluşmuş ölçekler geliştirilebilmektedir. Mevcut ölçeğin bu ölçeklerin uzağında hangi değere sahip olduğunu göstermektedir. “Kaiser Meyer Olkin” örneklem yeterlilik değerleri k maddesinde oluşmuş olan mevcut örneğin fenomenlerini ölçmesindeki benzerliğine göre, yeterliliklerini ortaya koyan bir değer olmaktadır. Değerin “0.5”den yüksek olması gerekmektedir. Değer 1’e yakınlığında mevcut ölçek fenomenini ölçmesindeki yüksek yeterlilikte bir ölçeğin olduğunu göstermektedir.(Özdamar, 2016, s. 150-151).

“Bartlett küresellik testi” ise, mevcut ölçeklerin maddesinin birbirleriyle ilişkili olup olmadıklarını, ölçeklerin en azında belli veya daha çok alt boyuttan oluşup oluşmadıklarını belirlemektedir. “Bartlett küresellik testi” olasılık değeri “ $p>0.05$ ” ise, ölçekteki maddenin birbirlerinden bağımsız olduğunu veya yeterli korelasyon seviyesinde olmadığı anlamına gelmektedir. $P<0.05$ seviyesi ise, ölçeğin fenomeninin

alt boyutlarını ölçmesinde etkili ve verimli olduğu anlamına gelmektedir(Özdamar, 2016, s. 151).

Ölçeklerin yapısal geçirililiği ile birlikte yapılmış olan 2'nci uygulamaysa “Doğrulamalı Faktör Analizi” uygulamalarıdır. “Doğrulamalı Faktör Analizi (CFA)” kaynağından yararlanabilmek için belirlenmiş olan faktör yapısı, orijinal ölçekte önceden belirlenebilen genel kabul edilen tanımlanmış faktör yapısı veya öngörülse olarak ileri sürülmüş olan faktör yapısını denetleyebilmek amacı ile yararlanmış olan bir denetleme ve irdeleme test yöntemidir (Özdamar, Ölçek Ve Test Geliştirme, 2016, s. 231)

Yapısal eşitlik modelinin özel bir türünden olan doğrulamalı faktör yapısının araştırmasında referans alınmış olan model uyumlarının indeksinden kaynaklanmış olması ile beraber Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri Referans Değer Aralıkları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum Referans Değer Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Referans Değer Aralığı
¹ χ^2/SD	$0 \leq \chi^2/SD \leq 2$	$2 \leq \chi^2/SD \leq 5$
² AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
³ GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
⁴ CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
⁵ IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$
⁶ RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

¹(Kline, 2010), ²(Schermelleh & Moosbrugger, 2003), ³(Baumgartner & Homburg, 1996), ⁴(Bentler P. M., 1980), ⁵(Bentler & Bonnet, 1980), ⁶(Marsh, et al., 2006)

Alt boyut ve ölçeğin güvenirlilik seviyesinin denetlenebilmesi amacı ile “Cronbach’s Alpha güvenirlilik analizleri” uygulanmaktadır. “Cronbach’s Alpha” belli bir ölçekteki problemlerin varyanslarının toplanması, genel varyanslara bölünerek elde edilmektedir. Alfa katsayılarıyla birlikte ölçeğin soruları, belli gruplara bölünerek, türdeş bir yapı oluşturup oluşturmadığını belirlemeye çalışmaktadır. 0 ila 1 arasında da değer almaktadır. Alfa değerinin negatif çıkmasıyla, güvenirliliğin bozulmuş olduğu anlamına gelmektedir. “Cronbach’s Alpha” katsayısı için sosyal bilimlerde genel olarak kullanılmış olan Tablo 3.1’deki güven aralıklarının karşılığında güvenirlilik seviyesi tanımlanabilmektedir.

Tablo 3.2: Cronbach's Alpha Referans Değerleri

Aralık	Güven Düzeyi
Alpha <0.50	Yetersiz Güvenirlilik Düzeyi
0.50<Alpha<0.70	Genel Kabul Gören Güvenirlilik Düzeyi
0.70<Alpha<0.80	İyi Derecede Güvenilir
0.80<Alpha<0.90	Çok İyi Derecede Güvenilir
0.90<Alpha	Mükemmel Derecede Güvenilir

Kaynak:(Özdamar, Ölçek Ve Test Geliştirme, 2016, s. 114)

Ölçeğe uygulanmış olan ilk açıklayıcı faktör analiz uygulamasıyla 1'nci alt boyutta yer alan madde 3'le ve 2'nci alt boyutta bulunması gerekli madde 2 ve madde 3'an çeşitli alt boyutlarında yer aldığı görülmüştür. Mevzu bahis olan maddeler birer birer ölçeğin dışında bırakıldığından "Faktör Analizi Rotasyonları" tekrar edilmiştir. Ulaşılmış olan ideal rotasyonların matrisiye, diğer güvenirlilik ve geçerlilik bulgusu Tablo 3.3'deki gibidir.

Tablo 3.3: Açıklayıcı Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Güvenirlilik Analizi Bulguları

Madde	F1	F2	F3	F4	F5	Açıklanan Varyans	Kümülatif %	Cronbach's Alpha
Madde5	0.630							
Madde1	0.610							
Madde 2	0.571					19.951	19.951	0.675
Madde 4	0.535							
Madde 1		0.601						
Madde 5		0.449				7.533	27.484	0.723
Madde 4		0.425						
Madde 2			.659					
Madde 1			.642					
Madde 3			.625			7.402	34.886	0.866
Madde 5			.569					
Madde 4			.523					
Madde 5				.689				
Madde 2				.645		6.662	41.548	0.895
Madde 3				.639				
Madde 1				.601				
Madde 4				.517				
Madde 2					.687			
Madde 1					.644			
Madde 3					.641	6.532	48.080	0.885
Madde 4					.554			
Madde 5					.543			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü							0.802	
Bartlett Küresellik Testi							$\chi^2(120) \approx 76.435^*$	Sig.=0.000
Cronbach's Alpha							Alpha=0.785	

*(%5) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, F1: Planlamada Özerlik, F2: Geliştirmede Özerlik, F3: Motivasyonda Özerklik, F4: Yönetime Katılımda Özerlik, F5: Performans Değerlendirmede Özerklik. (Parantez içi Test Serbestlik Derecesini İçerir.) $\chi^2 \approx$ Yaklaşık Ki-Kare Test istatistiği.

Tablo 3.3’de yer alan tabloyu incelediğimizde ölçeğin “KMO” örneklem yeterliliğinin ölçülmesinde yüksek seviyedeki yeterliliğe işaret etmiş olduğu “(KMO>0.80) ve Bartlett Küresellik testine” göreyse ölçek maddesinin belli bir olgunun açıklanması üstüne %5 anlamlılık seviyesinde yeterli bir ilişki seviyesinde olduğu görülmüştür “($\chi^2(120) \approx 76.435 > \chi^2(120)_{Tablo,0.01}$, Sig<0.05).” Ölçek maddesini incelediğimizde, ölçek dışında bırakılmış olan maddenin sonundaki bütün maddelerle ilgisinin olduğu alt boyutlarında olduğu ve bütün faktör puanlarının “0.4” ün üstünde olduğu görülmüştür. Söz konusu faktör puanlarının büyüklüğü ölçek maddesinin ölçek katkılarına bakmasında pozitif ve önemli bir bulgunun olduğu görülmektedir (Özdamar, Ölçek Ve Test Geliştirme, s. 146-149).

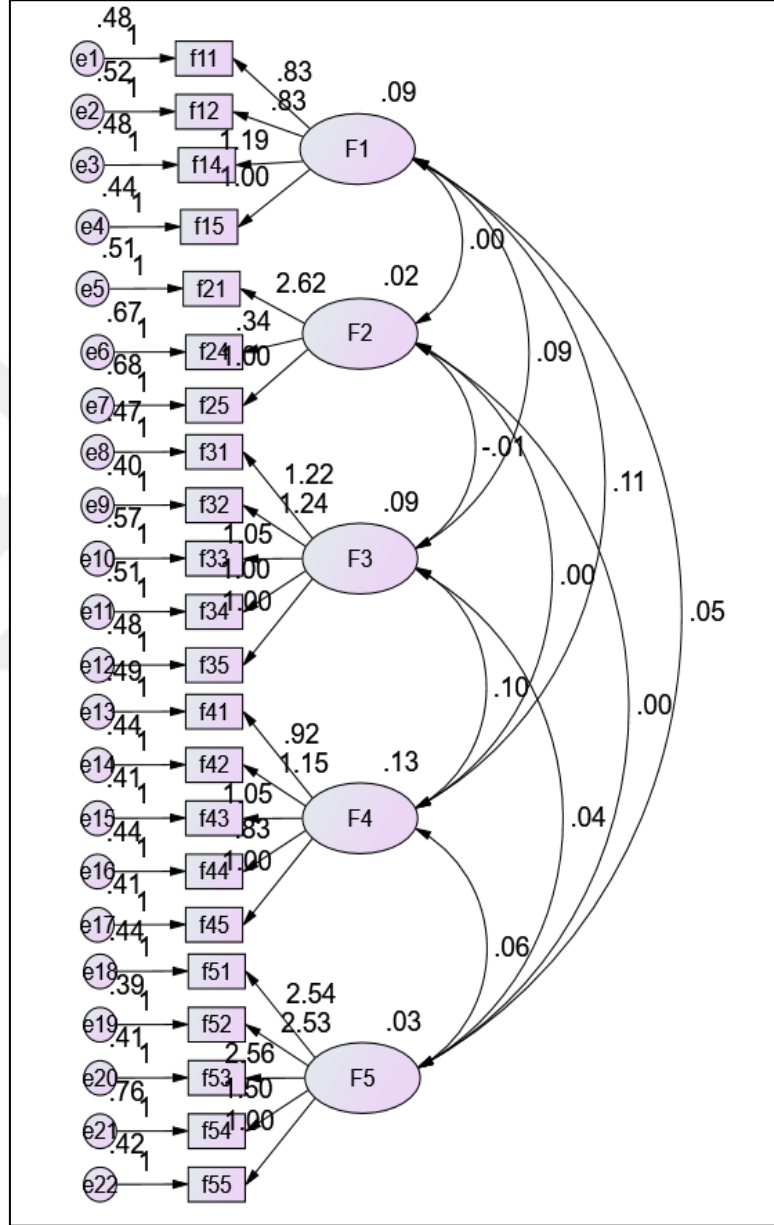
Ölçek alt boyutunun açıklamış olduğu varyansların oranlarını incelediğimizde; 1’nci faktörün tek başına ölçek varyanslarına yaklaşık olarak %20’sini, 2’nci faktöründe tek başlarına yaklaşık olarak %7.5’ini, 1’nci ve 2’nci faktörle beraber yaklaşık olarak %27.5’ini, 3’ncü faktör tek başlarına ortalama olarak %7.4’ünü, 1’nci ve 3’ncü faktörle beraber yaklaşık olarak 34.9’unu, 4’ncü faktörde tek başlarına yaklaşık olarak %6.7’sini, 1’nci ve 4’ncü faktörle beraber yaklaşık olarak %41.5’ini, 5’nci faktör yaklaşık olarak %6.5’ini ve bütün faktörler ile beraber yaklaşık olarak %48’ini açıkladığı görülmüştür. Açıklanmış olan kümülatif varyans oranlarının %50’nin altında fakat %50’ye çok yakın olması sebebi ile ölçme gücü yönünden olumlu bir bulgu olarak yorumlanabilmektedir (Özdamar, 2016, s. 142).

En sonda ölçek ve alt boyut güvenirlik istatistikleri incelendiğinde Okul Yöneticilerinin Özerkliğe İlişkin Algı Düzeyi ölçeğinin iyi derecede, Planlamada Özerlik alt boyutunun genel kabul edilebilir düzeyde, Geliştirmede Özerlik alt boyutunun iyi derecede, Motivasyonda Özerklik alt boyutunun çok iyi derecede, Yönetime Katılımda Özerlik alt boyutunun çok iyi derecede, Performans Değerlendirmede Özerklik alt boyutunun da çok iyi derecede güvenilir ölçme araçları oldukları söylenebilir.

“Okul Yöneticilerinin Özerkliğe İlişkin Algı Düzeyi ölçeği”nin yapısal geçerlilik seviyesinin incelenmesi amacı ile yapılmış olan 2’nci faktör analizi uygulamasıyla, doğrulayıcı faktör analizi uygulaması olarak kabul edilmektedir. Açıklayıcı faktör analizleriyle, benzer amaçların çeşitli yaklaşımların içerisinde olduğu doğrulayıcı faktör analizlerinin açıklayıcı faktör analizlerinden elde edilen bulgunun doğrulanmasına ek olarak sunmuş olduğu model uyum indeksleri yönünden ölçeğin yapısal geçerlilik

hususunda faydalı bir gösterge olacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan doğrulayıcı faktör analizleriyle de faktör puanlarına yönelik anlamlılık testi de, denetlenebilir. Söz konusu fayda sebebi ile gerçekleştirilmiş olan “Doğrulayıcı Faktör Analizi” şeması Şekil 3.2’ de gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



Şekil 3.2’de Okul Yöneticilerinin Özerkliğe İlişkin Algı Düzeyi ölçeğinin açıklayıcı faktör analizinden elde edilen yapısına uygulanan doğrulayıcı faktör analizi şeması görülmektedir. Şekil 1’de anlaşılabacağı üzere açıklayıcı faktör analizi sırasında ölçek dışında bırakılan maddeler doğrulayıcı faktör analizi uygulaması esnasında kullanılmamıştır. Şekil 3.2.’de yer alan faktör puanları boyut varyansları

standartlaştırılmamış değerlerdir. Standartlaştırılmış değerler ile birlikte raporlanan doğrulayıcı faktör analizi bulguları ise tablo 3.4'deki gibidir.

Tablo 3.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Madde		Faktör	β_i	S.H	K.D	Sig.
F15			.410	-	-	-
F14	←	F1	.457	.190	6.260*	0.000
F12			.427	.164	5.097*	0.000
F11			.437	.160	5.205*	0.000
F25			.470	-	-	-
F24	←	F2	.590	.244	2.629*	0.000
F21			.462	.156	2.163*	0.000
F35			.400	-	-	-
F34			.491	.184	5.429*	0.000
F33		F3	.586	.194	5.388*	0.000
F32			.510	.199	6.231*	0.000
F31			.474	.203	6.023*	0.000
F45			.489	-	-	-
F44			.410	.127	6.528*	0.000
F43	←	F4	.509	.139	7.551*	0.000
F42			.530	.149	7.735*	0.000
F41			.426	.138	6.716*	0.000
F55			.440	-	-	-
F54			.566	.444	3.386*	0.000
F53	←	F5	.537	.606	4.225*	0.000
F52			.543	.599	4.234*	0.000
F51			.521	.604	4.203*	0.000
Model Uyum Değerleri						
$\chi^2(199)=305.419^*$			p=0.000			
$\chi^2/S.D=1.535$	GFI=0.939	AGFI=0.923	IFI=0.902	CFI=0.899	RMSE=0.035	

*(%5) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, β_i : Standartlaştırılmış Faktör Puanı (Yol Katsayısı), S.H: Standart Hata, K.D: Kritik Değer, Sig.: Yol Katsayısı Anlamlılık Değeri,- Her alt boyut için bir faktör-madde yolu temel yol olarak belirlenir ve söz konusu temel yola dair Standart Hata, Kritik Değer ve Anlamlılık Değerleri hesaplanmaz.

Yukarıda yer alan tabloyu incelediğimizde, doğrulayıcı faktör analiz modelinin %1 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak pozitif yönlü bir model olduğu görülmüştür. “ $\chi^2(199)=305.419 > \chi^2(199)_{Tablo,0.05}$, Sig.<0.05).” Modelin uyum indeksi incelendiğinde ise; “*Kİ-Kare serbestlik derecesi oranının ($\chi^2/S.D$) mükemmel, Model uyum iyiliği indeksinin (GFI (Goodness of Fit İndeks)) kabul edilebilir, Düzeltilmiş Model uyum iyiliği indeksinin (AGFI (Adjusted Goodness of Fit İndeks) mükemmel, Bollen’in Artan Uyum İndeksi (IFI(Bollen’s Incremental Fit İndeks)) kabul edilebilir, Karşılaştırmalı Uyum İndeksinin (CFI (Comparative Fit İndeks)) kabul edilebilir ve Hata Kareler*

Ortalamasının Kare Kökü (RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation))” mükemmel bir uyum gösterdiği görülmüştür. Maddeler için hesaplanmış olan standartlaştırılan yol katsayısı yani faktör puanlarını incelemiş olduğumuzdaysa, tamamı ile %5 anlamlılık seviyesinde istatistiksel yönden pozitif olduğu ve 0.4’ün altında standartlaştırılan yol katsayılarının olmadığı görülmüştür ($\beta_1 > 0.4$, Sig. < 0.05).

“Açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach’s Alpha güvenirlik analizi” bulgularıyla beraber değerlendirdiğimizde ölçeklerin beş alt boyutuda ve yirmi iki maddeyle yapısal olarak güvenirlik ve geçerliliği yönünden kabul edilebilen ve üstünde güvenirlik ile birlikte ölçüm yapabilen özellikte bir ölçüm aracı olduğuna karar verilmektedir.

3.5. VERİ ANALİZİ

Yapılan bu çalışma kapsamında, çevrim için ölçek formları yöntemi toplanan veriler “Microsoft Excel” programına çekilerek burada gerekli sayısal kodlamaların yapılmasının ardından IBM SPSS 22.0 sürümüne aktararak değişken tanımları yapılmış ve gerekli istatistiksel analizlerin tümü söz konusu paket program ve paket programın AMOS adlı eklentisi ile gerçekleştirilmiştir (Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulaması IBM SPSS AMOS 22.0 sürümü kullanılarak gerçekleştirilmiştir).

Bulgular bölümünün 1’nci kısmında çalışmaya dahil edilmiş olan yöneticilere ait tanımlayıcı ve demografik bulguların istatistiksel bilgileri bulunmaktadır. 2’nci kısımda ölçekteki problemlere yönelik verilmiş olan yanıtların frekans dağılımlarıyla beraber, soruların ortalaması ve standart sapması raporlanarak yorumlaması yapılmıştır.

Üçüncü kısım ölçek ve alt boyutların madde ortalamalarından elde edilen ölçek ve alt boyut değerlerinin oluşturulmasının ardından hesaplanan betimsel istatistikler ve normal dağılım test istatistiklerini içermektedir. Betimsel istatistikler aynı zaman tüm örneklemin (yöneticilerin) ölçek ve alt boyut değerleri bakımından eğilimi konusunda bilgi vermektedir. Bu bakımdan betimsel istatistikler araştırma sorusu 1’i cevaplayan nitelikte istatistiklerdir. Daha açık bir ifade ile özel ve kamu okullarında görev yapan yöneticilerin insan kaynakları uygulamasında özerkliğe dair algıları ortaya koymaktadır. Bulgular bölümünün dördüncü kısmı bazı tanımlayıcı gruplar bakımından ölçek ve alt boyut değerlerinin karşılaştırmasını gerektiren araştırma sorularının cevaplanması amacıyla yapılan hipotez testlerini içermektedir.

Alt boyutlarının ve ölçeğin normal dağılımlarına yakın dağılmış olduğunun görülmesinden dolayı, grupların arasındaki çeşitliliklerin tespitinin yapılabilmesi için, normallik dağılımlarının sağlanmış olduğu aynı şartlarında daha güvenli olduğu bilinmiş olan parametrik hipotez testinden faydalanılmıştır. (H_1 doğru olduğu halde araştırma sonucu H_0 hipotezinin doğru bulunması olarak tanımlanabilecek 2.tip hata olasılığı non-parametrik testlerde daha yüksektir (Kalaycı, 2006, s. 85)).

2 grubun arasındaki farkın tespit edilebilmesi içinde, hipotezlerin sınanabilmesinde bağımsız örneklem t-testi” faydalanılmaktadır. Bağımsız örneklem “t-testi” için sıfır ve alternatif hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

“ $H_0: \mu_1 = \mu_2$ (İki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur.)”

“ $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ (İki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark vardır.)”

Bağımsız örneklem t-testi için “varyans homojenliği ve heterojenliği” durumları için, çeşitli istatistikler hesaplanmıştır. Bu nedenle, hangi test istatistiğinin dikkate alınacağına yönelik karar verilmesi amacı ile “Levene F varyans homojenliği” testinin sonuçları da dikkate alınması gerekmektedir. “Levene F testi istatistiği” anlamlılık değerleri $\text{Sig.} > 0.05$ ise, varyans eşitliğinin durumları için, hesaplanan “t-testi” istatistikleri, aksi durumlar için varyans eşitsizliklerinin durumu için hesaplanmış olan t-testi istatistikleride dikkate alınması gerekmektedir.

Varyans homejenliğine uygun bir biçimde olan durumlar için hesaplanmış olan “t-testi istatistiği (t) anlamlılık değeri (Sig.)” seçilmiş olan anlamlılık seviyesi (%5) ile karşılaşmış olduğumuz için “ $\text{Sig.} > 0.05$ ” durumunda H_0 hipotezi reddedilerek, H_1 hipotezi kabul edilirken, aksi durumda H_0 hipotezinin kabul edilmesi gerekir. Test sonucunda istatistiksel olarak önemli bir fark tespit edilmesi durumunda grup ortalamaları karşılaştırılarak hangi grup düzeyinin daha yüksek olduğuna karar verilebilir. (Karagöz, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler, 2016, s. 383-391)

2’den fazla grupların arasında farkın tespit edilmesi için, hipotezlerin çözümlenmiş olması sırasında ise, tek yönlü varyans analizi olan ANOVA testinden faydalanılmaktadır. Anova testinin yapılması için alternatif hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

“ $H_0: \mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_m$ (m adet grup ortalaması arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur.)”

“ $H_1: \mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_m$ (m adet grup ortalamasından en az biri diğerlerinden istatistiksel olarak önemli bir şekilde farklıdır.)”

Bağımsız örneklem “t-testi” ile benzer biçimde hesaplanmış olan Anova testi istatistikleri “(F) anlamlılık değeri (Sig.)” seçilmiş anlamlılık seviyesi ile karşılaştırılması esnasında “Sig.> 0.05” durumu H_0 hipotezleri reddedilmesinin ardından, H_1 hipotezi kabul edilmesiyle, aksi halde H_0 hipotezinin kabul edilmiş olması gerekmektedir. Testin sonucunda ise, istatistiksel olarak çok önemli birer farkın tespit edilmesiyle, farkın kaynakları olan grupların ya da grubun tespit edilmesi amacı ile “Post Hoc”

2’li karşılaştırmalı testlere başvurulmaktadır. “Post hoc” 2’li karşılama testi varyansın homojenliğinin ve heterojenliğinin durdurulması için, güvenilir istatistiklerin üretilmesi üstüne çeşitli 2 farklı grup halinde olmaktadır. Bu yüzden, varyans homojenliğinin denetlenebilmesi amacı ile “Levene F testine” başvurulması gerekmektedir. Eğer varyansların homojenlikleri söz konusuysa “(Sig.>0.05) Tukey ve Scheffe testleri, heterojen varyans durumunda (Sig.<0.05) ise Tamhane’s T’ ve Dunnett’s T3 testleri”nin güvenilir olduğu bilinmektedir. Varyansların homojenliklerinin durumlarına göre seçilmiş olan “Post Hoc testleri” sonucunda arasında istatistiksel olarak pozitif bir farkın saptanmış olduğu gruplar için, ortalama farka ait işaretlerin gözetimi yapılarak, Anova testine ek olarak farkın saptanması için grupların büyüklük sırası ile, raporlara dahil edilmesi gerekmektedir (Karagöz, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler, 2016, s. 419).

Anova testi esnasında karşılaştırılmış olan grupların üye sayısının ondan çok olması gerektiği belirtilmektedir. Bu nedenle, bütün grup üyelerinin sayısının incelenmesi yapılarak, testin güvenilirliklerinin artması amaç edinilmiştir.(Kalaycı, 2006, s. 133) . Sürekli değişkenlerden sıralı değişkene çevrilen yaş ve kıdem yılı değişkenleri için sınır aralıklarının belirlenmesi esnasında bu durum dikkate alınarak grup üye sayılarının 10’un üzerinde olması sağlanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında ölçek verilerinin analizi sonucu elde edilen “Bulgular” tablolar ile paylaşılmış ve yorumlanmıştır.

4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırmaya dâhil edilen okul yöneticilerine ait tanımlayıcı ve demografik bulgular tablodaki gibidir.

Tablo 4.1: Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular

Özellik	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	121	29,4%
	Erkek	290	70,6%
	Toplam	411	100,0%
Yaş Grubu	20-35 Yaş Arası	40	9,7%
	36-45 Yaş Arası	155	37,7%
	46 + Yaş	216	52,6%
	Toplam	411	100,0%
Kurum Türü	Kamu	327	79,6%
	Özel	84	20,4%
	Toplam	411	100,0%
Medeni Durum	Bekâr	86	20,9%
	Evli	325	79,1%
	Toplam	411	100,0%
Görev	Müdür Yardımcısı	208	50,6%
	Müdür Baş Yardımcısı	25	6,1%
	Müdür	178	43,3%
	Toplam	411	100,0%
Okul Yöneticiliği Kıdem Yılı	0-5 Yıl Arası	146	35,5%
	6-10 Yıl Arası	191	46,5%
	11+ Yıl	74	18,0%
	Toplam	411	100,0%
Görev Yapılan Kademe	Okul Öncesi	52	12,7%
	İlköğretim	132	32,3%
	Ortaokul	140	34,2%
	Lise	85	20,8%
	Toplam	409	100,0%
Görev Yapılan Yerleşim Birimi	Köy	14	3,4%
	İlçe/Kasaba	86	20,9%
	Şehir	116	28,2%
	Büyükşehir	195	47,4%
	Toplam	411	100,0%

Örneklemin cinsiyete göre dağılımı şu şekildedir; 29,4% kadın (n=121), 70,6% erkek (n=290). Yaş gruplarına göre dağılım şu şekildedir; 9,7%20-35 yaş arası (n=40), 37,7 %36-45 yaş arası (n=155), 52,6% 46 üzeri yaş (n=216). Görev yapılan okul türüne göre dağılım şu şekildedir; 79,6% kamu (n=327), 20,4% özel (n=84). Medeni durumda göre dağılım şu şekildedir; 20,9% bekâr (n=86), 79,1% evli (n=325). Göreve göre dağılım şu şekildedir; 50,6% müdür yardımcısı (n=208), 6,1% müdür başyardımcısı (n=25), 43,3% müdür (n=178). Yöneticilik kıdem yılına göre dağılım şu şekildedir; 35,5 %0-5 yıl arası (n=146), 46,5 %6-10 yıl arası (n=191), 18,0 %11+ yıl (n=74). Görev yapılan kademeye göre dağılım şu şekildedir;12,7% okul öncesi (n=52), 32,3% ilköğretim (n=132), 34,2% ortaokul (n=140), 20,8% lise (n=85). Görev yapılan yerleşim birimi bakımından dağılım ise şu şekildedir; 3,4% köy (n=14), 20,9% ilçe/kasaba (n=86), 28,2% şehir (n=116), 47,4% büyükşehir (n=195).

4.2. BETİMSSEL VE NORMAL DAĞILIM İSTATİSTİKLERİ

Araştırmanın bu kısmında ölçek ve alt boyutlara ait maddelerin ortalamalarından elde edilen ölçek ve alt boyut değerlerine ait betimsel istatistiksel ve normal dağılım testleri yer almaktadır. Ölçek ve alt boyutlara ait betimsel istatistiksel Tablo 3.6'daki gibidir.

Tablo 4.2: Okul Göreve Göre Kaynakları Uygulamalarında ÖzerklikAlgısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Görev	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	Post Hoc
Planlamada Özerlik	A.)Müdür Yard.	208	3,950	0,436	F(2, 408)=0,852	F(2, 408)=1,736	-
	B.)Müdür B.Yard.	25	3,940	0,480	Sig.=0,427	Sig.=0,177	
	C.)Müdür	178	4,032	0,467			
Geliştirmede Özerlik	A.)Müdür Yard.	208	4,016	0,468	F(2, 408)=2,368	F(2, 408)=0,571	-
	B.)Müdür B.Yard.	25	4,093	0,605	Sig.=0,095	Sig.=0,565	
	C.)Müdür	178	3,985	0,528			
Motivasyonda Özerklik	A.)Müdür Yard.	208	3,890	0,450	F(2, 408)=0,384	F(2, 408)=10,657*	C>B ve A
	B.)Müdür B.Yard.	25	3,704	0,400	Sig.=0,681	Sig.=0,000	
	C.)Müdür	178	4,058	0,460			

Tablo 4.2: (Devamı) Okul Göreve Göre Kaynakları Uygulamalarında Özerklik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Yönetime Katılımda	A.)Müdür Yard.	208	4,009	0,452	$F(2, 408)=0,464$	$F(2, 408)=4,341^*$	C>B
Performans Değerlendirmede Özerklik	A.)Müdür Yard.	208	4,025	0,448	$F(2, 408)=1,479$	$F(2, 408)=0,456$	
	B.)Müdür B.Yard.	25	3,968	0,399	$Sig.=0,229$	$Sig.=0,116$	-
	C.)Müdür	178	4,110	0,480			
İK Yönetiminde Özerlik	A.)Müdür Yard.	208	3,978	0,275	$F(2, 408)=1,618$	$F(2, 408)=4,929^*$	C> B ve A
	B.)Müdür B.Yard.	25	3,898	0,325	$Sig.=0,200$	$Sig.=0,008$	
	C.)Müdür	178	4,051	0,299			
	B.)Müdür B.Yard.	25	3,784	0,479	$Sig.=0,629$	$Sig.=0,014$	
	C.)Müdür	178	4,071	0,477			

*(%5) anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezinin reddini ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, (Parantez içleri test serbestlik derecesini içerir.)

Planlamada özerlik algısı bakımından müdür yardımcısı (3.950+-0.436), müdür başyardımcısı (3.940+-0.480), müdür (4.032+-0.467) görev tanımlarına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. ($F(2, 408)=1.736$, $Sig.>0.05$).

Geliştirmede özerlik algısı bakımından müdür yardımcısı (4.016+-0.468), müdür başyardımcısı (4.093+-0.605), müdür (3.985+-0.528) görev tanımlarına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. ($F(2, 408)=0.571$, $Sig.>0.05$).

Motivasyonda özerklik algısı bakımından müdür yardımcısı (3.890+-0.450), müdür başyardımcısı (3.704+-0.400), müdür (4.058+-0.460) görev tanımlarına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar saptanmıştır ($F(2, 408)=10.657$, $Sig.<0.05$). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi için başvurulmuş Post Hoc testi bulgularına göre Müdür olarak görev yapan yöneticilerin motivasyonda özerklik algı düzeyi müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerden daha yüksek düzeydedir. Diğer gruplar arası karşılaştırmalarda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yönetime katılımda özerlik algısı bakımından müdür yardımcısı (4.009+-0.452), müdür başyardımcısı (3.784+-0.479), müdür (4.071+-0.477) görev tanımlarına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(2, 408)=4.341$, $Sig.<0.05$). Farkın kaynağı olan grup veya

grupların tespit edilmesi için başvuru Post Hoc testi bulgularına göre Müdür olarak görev yapan yöneticilerin yönetime katılım özerklik algı düzeyi müdür başyardımcısı olarak görev yapan yöneticilerden daha yüksek düzeydedir. Diğer gruplar arası karşılaştırmalarda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Performans değerlendirmede özerklik algısı bakımından müdür yardımcısı (4.025+-0.448), müdür başyardımcısı (3.968+-0.399), müdür (4.110+-0.480) görev tanımlarına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. ($F(2, 408)=0.456$, Sig.>0.05).

İnsan kaynakları yönetiminde özerklik algısı bakımından müdür yardımcısı (3.978+-0.275), müdür başyardımcısı (3.898+-0.325), müdür (4.051+-0.299) görev tanımlarına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(2, 408)=4.929$, Sig.<0.05).

Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi için başvuru Post Hoc testi bulgularına göre müdür olarak görev yapan yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde özerklik algı düzeyi müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerden daha yüksek düzeydedir. Diğer gruplar arası karşılaştırmalarda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Farklı sürelerde kıdem yılına sahip yöneticilerin insan kaynakları uygulamasında Özerkliğe dair algı düzeyleri arasındaki farkı incelen Anova testi bulguları tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.3: Kıdem Yılına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarında Özerklik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	Post Hoc
Planlamada Özerlik	0-5 Yıl Arası	146	4.019	0.504	$F(2, 408)=5.875^*$ Sig.=0.003	$F(2, 408)=3.077$ Sig.=0.057	-
	6-10 Yıl Arası	191	3.928	0.395			
	11+ Yıl	74	4.064	0.476			
Geliştirmede Özerlik	0-5 Yıl Arası	146	3.975	0.535	$F(2, 408)=1.212$ Sig.=0.299	$F(2, 408)=1.232$ Sig.=0.293	-
	6-10 Yıl Arası	191	4.049	0.468			
	11+ Yıl	74	3.964	0.522			
Motivasyonda Özerklik	0-5 Yıl Arası	146	3.942	0.473	$F(2, 408)=1.276$ Sig.=0.280	$F(2, 408)=3.018$ Sig.=0.052	-
	6-10 Yıl Arası	191	3.914	0.439			
	11+ Yıl	74	4.068	0.485			

Tablo 4.3: (Devamı) Kıdem Yılına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarında Özerklik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	Post Hoc
Yönetime Katılımda Özerlik	0-5 Yıl Arası	146	4.029	0.518	F(2, 408)=3.836*	F(2, 408)=0.872	
	6-10 Yıl Arası	191	3.995	0.439	Sig.=0.022	Sig.=0.419	-
	11+ Yıl	74	4.078	0.439			
Performans Değerlendirmede Özerklik	0-5 Yıl Arası	146	4.053	0.504	F(2, 408)=4.565*	F(2, 408)=0.378	
	6-10 Yıl Arası	191	4.046	0.413	Sig.=0.011	Sig.=0.686	-
	11+ Yıl	74	4.100	0.490			
İK Yönetiminde Özerlik	0-5 Yıl Arası	146	4.004	0.314	F(2, 408)=1.555	F(2, 408)=1.476	
	6-10 Yıl Arası	191	3.986	0.270	Sig.=0.212	Sig.=0.230	-
	11+ Yıl	74	4.055	0.296			

$\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, (Parantez içleri test serbestlik derecesini içerir.) – Gruplar arası fark saptanmayan değişkenler için ikili karşılaştırmalar yapılmamıştır.

Planlamada özerlik algısı bakımından 0 ile 5 yıl arası (4.019+-0.504), 6 ile 10 yıl arası (3.928+-0.395), 11 yıl ve üzeri (4.064+-0.476) sürelerde kıdem yılına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. (F(2, 408)=3.077, Sig.>0.05).

Geliştirmede özerlik algısı bakımından 0 ile 5 yıl arası (3.975+-0.535), 6 ile 10 yıl arası (4.049+-0.468), 11 yıl ve üzeri (3.964+-0.522) sürelerde kıdem yılına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. (F(2, 408)=1.232, Sig.>0.05).

Motivasyonda özerklik algısı bakımından 0 ile 5 yıl arası (3.942+-0.473), 6 ile 10 yıl arası (3.914+-0.439), 11 yıl ve üzeri (4.068+-0.485) sürelerde kıdem yılına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. (F(2, 408)=3.018, Sig.>0.05).

Yönetime katılımda özerlik algısı bakımından 0 ile 5 yıl arası (4.029+-0.518), 6 ile 10 yıl arası (3.995+-0.439), 11 yıl ve üzeri (4.078+-0.439) sürelerde kıdem yılına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. (F(2, 408)=0.872, Sig.>0.05).

Performans değerlendirmede özerklik algısı bakımından 0 ile 5 yıl arası (4.053+-0.504), 6 ile 10 yıl arası (4.046+-0.413), 11 yıl ve üzeri (4.100+-0.490) sürelerde kıdem yılına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. (F(2, 408)=0.378, Sig.>0.05).

İnsan kaynakları yönetiminde Özerlik algısı bakımından 0 ile 5 yıl arası (4.004+-0.314), 6 ile 10 yıl arası (3.986+-0.270), 11 yıl ve üzeri (4.055+-0.296) sürelerde kıdem yılına sahip yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. (F(2, 408)=1.476, Sig.>0.05).

Farklı gruplarında bulunan yöneticilerin insan kaynakları uygulamasında Özerkliğe dair algı düzeyleri arasındaki farkı incelen Anova testi bulguları tablo 3.8 de sunulmuştur.

Tablo 4.4: Yaş Gruplarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarında Özerklik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	Post Hoc
Planlamada Özerlik	A.)20-35 Yaş	40	4.256	0.539	F(2, 408)=2.867	F(2, 408)=9.519*	A> B ve C
	B.)36-45 Yaş	155	3.998	0.477	Sig.=0.058	Sig.=0.000	
	C.)46 + Yaş	216	3.925	0.398			
Geliştirmede Özerlik	A.)20-35 Yaş	40	3.975	0.596	F(2, 408)=1.142	F(2, 408)=0.440	
	B.)36-45 Yaş	155	4.037	0.495	Sig.=0.320	Sig.=0.644	
	C.)46 + Yaş	216	3.992	0.491			
Motivasyonda Özerklik	A.)20-35 Yaş	40	4.210	0.494	F(2, 408)=5.006*	F(2, 408)=7.129*	A> B ve C
	B.)36-45 Yaş	155	3.925	0.505	Sig.=0.007	Sig.=0.001	
	C.)46 + Yaş	216	3.923	0.408			
Yönetime Katılımda Özerlik	A.)20-35 Yaş	40	4.325	0.586	F(2, 408)=8.074*	F(2, 408)=10.113*	A> B ve C
	B.)36-45 Yaş	155	4.015	0.493	Sig.=0.000	Sig.=0.000	
	C.)46 + Yaş	216	3.970	0.403			
Performans Değerlendirme de Özerklik	A.)20-35 Yaş	40	4.300	0.575	F(2, 408)=8.117*	F(2, 408)=6.270*	A> B ve C
	B.)36-45 Yaş	155	4.027	0.478	Sig.=0.000	Sig.=0.002	
	C.)46 + Yaş	216	4.036	0.411			
İK Yönetiminde Özerlik	A.)20-35 Yaş	40	4.213	0.358	F(2, 408)=6.734*	F(2, 408)=12.513*	A> B ve C
	B.)36-45 Yaş	155	4.001	0.302	Sig.=0.0001	Sig.=0.000	
	C.)46 + Yaş	216	3.969	0.253			

*(%5) anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezinin reddini ifade eder, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, (Parantez içleri test serbestlik derecesini içerir.)

Planlamada Özerlik algısı bakımından 20 ile 35 (4.256+-0.539), 36 ile 45 (3.998+-0.477), 146 ve üzeri (3.925+-0.398) yaş gruplarında bulunan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır. (F(2, 408)=9.519, Sig.<0.05). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi için başvurulmuş Post Hoc testi bulgularına göre 20 ile 35 yaş arasındaki yöneticilerin planlamada özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek düzeyde

iken 36 ile 45 yaş ile 46 yaş ve üzeri yöneticiler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Geliştirmede özerlik algısı bakımından 20 ile 35 (3.975 ± 0.596), 36 ile 45 (4.037 ± 0.495), 146 ve üzeri (3.992 ± 0.491) yaş gruplarında bulunan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. ($F(2, 408)=0.440$, Sig. >0.05).

Motivasyonda özerklik algısı bakımından 20 ile 35 (4.210 ± 0.494), 36 ile 45 (3.925 ± 0.505), 146 ve üzeri (3.923 ± 0.408) yaş gruplarında bulunan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(2, 408)=7.129$, Sig. <0.05). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi için başvurulmuş Post Hoc testi bulgularına göre 20 ile 35 yaş arasındaki yöneticilerin motivasyonda özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek düzeyde iken 36 ile 45 yaş ile 46 yaş ve üzeri yöneticiler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Yönetime katılımda özerlik algısı bakımından 20 ile 35 (4.325 ± 0.586), 36 ile 45 (4.015 ± 0.493), 146 ve üzeri (3.970 ± 0.403) yaş gruplarında bulunan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(2, 408)=10.113$, Sig. <0.05). Post Hoc testi bulgularına göre 20 ile 35 yaş arasındaki yöneticilerin yönetime katılımda özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek düzeyde iken 36 ile 45 yaş ile 46 yaş ve üzeri yöneticiler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Performans değerlendirmede özerklik algısı bakımından 20 ile 35 (4.300 ± 0.575), 36 ile 45 (4.027 ± 0.478), 146 ve üzeri (4.036 ± 0.411) yaş gruplarında bulunan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(2, 408)=6.270$, Sig. <0.05). Post Hoc testi bulgularına göre 20 ile 35 yaş arasındaki yöneticilerin performans değerlendirmede özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek düzeyde iken 36 ile 45 yaş ile 46 yaş ve üzeri yöneticiler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde özerlik algısı bakımından 20 ile 35 (4.213 ± 0.358), 36 ile 45 (4.001 ± 0.302), 146 ve üzeri (3.969 ± 0.253) yaş gruplarında bulunan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(2, 408)=12.513$, Sig. <0.05).

Post Hoc testi bulgularına göre 20 ile 35 yaş arasındaki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek düzeyde iken 36 ile 45 yaş ile 46 yaş ve üzeri yöneticiler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.





BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmamızda uygulamış olduğumuz uygulama teknikleri, bulguların tartışılması ve konumuza benzer araştırmalara yönelik sonuçları içermektedir. Bu araştırmada, Bursa'daki özel ve kamu okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre “cinsiyet, öğretim kademesi, yaş kıdem, okul türü vb.” ile özel ve kamu(devlet) okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe ilişkin çeşitli alt boyutlara ve demografik özelliklere göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını incelenmiştir. Ardından bu farklara dair sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre kamu ve özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe dair algıları bakımından özel ve kamuda görev yapan okul yöneticilerinin cinsiyet, öğretim kademesi, yaş, kıdem ve okul türleri, görev tanımı vb. gibi değişkenlerin de ele alındığı bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır. Bu çalışma neticesinde ulaşılan bulgular doğrultusunda insan kaynakları yönetiminde özerklik algısı bakımından genç yaş grubu okul yöneticilerinin özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgular Chang, Leach ve Anderman'ın (2015) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Okul yöneticisi olarak daha uzun yıllara dayanan deneyime sahip olanlar, daha fazla iş tatmini bildirmektedirler, ancak algılanan özerklik desteği ve yılların deneyimi için bir etkileşim terimi bir okul bölgesinde daha genç ve daha az deneyime sahip yöneticilerinin özerklik desteğini daha fazla takdir ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda bu araştırma genç yaş grubundaki okul yöneticilerin özerklik algılarının daha yüksek olması sonucunu desteklemektedir.

Özellikle daha yaşlı okul yöneticilerinin İKY'de özerklik algılarının düşük olması var olan statükoyü daha yaşlı okul yöneticilerinin pasif biçimde kabul etmeleri öğrenilmiş çaresizlik duygusunun göstergesi olabilir. Yöneticilik meslek hayatında edinmiş olduğu deneyimler sayesinde okul örgütlerinde İKY'ye en çok katkı sağlaması beklenen ileri yaşlı okul yöneticilerinin bu durumdan kaçınmayı tercih etmeleri oldukça düşündürücüdür.

Okul yöneticilerinin İKY'de yönetime katılım(karar alma süreçlerine katılım) alt boyutunda özerklik algısı bakımından kamu ve özel okulda görev yapmakta olan

yöneticiler arasında anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde kamu okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin insan kaynakları uygulamasında yönetime katılımda özerlik algılarının özel okul yöneticilerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Summak ve Roşan'ın araştırmasının sonuçlarına göre, (2006) merkezin idari yetki ve yetkilerinin belli bir ölçüde yerele devredilmesi ve kararlara katılımın sağlanması yoluyla kurumsal özerkliğin gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere, yetki ve okul temelli yönetimde okul yöneticilerinin sorumlulukları artacak ve okul yöneticileri yerel düzeyde kararlara ve uygulamaya öncülük edebilecekleri bulguları; yürütülen bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Farklı görev tanımları olan yöneticilerin insan kaynakları uygulamasında özerkliğe dair algı düzeyleri bulgularına göre İKY'de yönetime katılımda özerlik algısı bakımından müdür müdür başyardımcısı, müdür görev tanımlarına sahip yöneticiler arasında önemli fark veya farklar bulunmaktadır. Müdür olarak görev yapan yöneticilerin yönetime katılım özerklik algı düzeyi müdür başyardımcısı olarak görev yapan yöneticilerden daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Okulların merkezi yönetim yapıları incelendiğinde ilk olarak merkez sonra taşra teşkilatları gibi hiyerarşik bir yapıya sahip olduğu üst düzey bürokrakların yetki ve sorumluluklarının daha fazla olması okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliği ilişkin tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde özerkliğe dair algı düzeyleri bulgularına göre insan kaynakları yönetimi boyutunda özerlik algısı bakımından kamu ve özel okulda görev yapmakta olan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde fark saptanmış ve ortalama değerler incelendiğinde kamu okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin insan kaynakları uygulamasında özerlik algılarının özel okul yöneticilerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Bu araştırmanın İKY'de yönetime katılımda özerkliklik algılarına dair bulgularıyla Summak ve Roşan'ın (2006) bulgularına göre merkezi idari yetki ve yetkilerinin belli bir ölçüde yerele devredilmesi yoluyla kurumsal etkinliğin gerçekleşmesi ileri sürülmektedir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere, yetki ve okul

temelli yönetimde okul yöneticilerinin sorumlulukları artacak ve okul yöneticileri yerel düzeyde kararlara ve uygulamaya öncülük edebilecektir.

Okul türlerine göre diğer bir alt boyut olan yönetime katılımda özerlik algısı bakımından kamu ve özel okulda görev yapmakta olan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde kamu okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin insan kaynakları uygulamasında yönetime katılımda özerlik algılarının özel okul yöneticilerinden daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bunun yanı sıra cinsiyet ,görev kademeleri, kıdem yıllarına göre kadın ve erkek yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe göre anlamlı bir fark olmadığı ortaya konulmuştur.

Farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin insan kaynakları uygulamasında özerkliğe dair algı düzeyleri bulgularına göre İKY’de planlamada özerlik algısı 20 ile 35, 36 ile 45, 46 ve üzeri yaş gruplarında bulunan yöneticiler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunduğu ve bu bulgularına göre 20 ile 35 yaş arasındaki yöneticilerin planlamada özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek düzeyde; İKY’de motivasyonda özerklik algısı bakımından, 36 ile 45, 46 ve üzeri yaş gruplarında bulunan yöneticiler arasında %5 önemli fark veya farklar bulunduğu ve bulgularına göre 20 ile 35 yaş arasındaki yöneticilerin motivasyonda özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek düzeyde iken 36 ile 45 yaş ile 46 yaş ve üzeri yöneticiler arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmadığı saptanmıştır.

Araştırmada son olarak alt boyut ve ölçek ortalamaları incelendiğinde tümünün 5’li likert tipli ölçeklerin orta noktası olan 3= Kararsızım değerinden büyük olduğu görülür. Daha açık bir ifade ile örneklem için insan kaynaklarında özerklik ve alt boyutlarına dair algı düzey ortanın üzerin olduğu, en yüksek algı düzeyinin performans değerlendirmede özerklik alt boyutunda, en düşük ortalamanın ise motivasyonda özerklik alt boyutunda olduğu görülmektedir. Gagné ve Deci’nin (2005) araştırma bulgularına göre bir yöneticinin özerklik desteği ile çalışanlarının iş sonuçları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve yöneticinin özerkliği, çalışanları için daha yüksek düzeyde motivasyon ve ihtiyaç tatminine yol açtığı, performans değerlendirmelerini, örgütsel değişimi kabullenmeyi ve psikolojik uyumu arttırdığı ileri sürülmektedir. Bu bağlamda

performans değerlendirmede özerkliğe ilişkin algılarının yüksek olması söz konusu alt boyuta ilişkin okul yöneticilerinin , çalışanlarının tatmin, özellikle özerklik ihtiyaçlarını destekledikleri söylenebilir ve mutlu ve daha yetkin çalışanlara ve daha iyi örgütsel sonuçlara yol açabilir.

İKY’de performans değerlendirmede özerkliğe dair ait olduğu bu bağlamda Limon ve Aydın’ın (2020) ‘‘Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Özerkliğe İlişkin Görüşleri’’ adlı araştırmasının bulgularına göre, ‘‘katılımcıların tamamı bir okul yöneticisinin performans değerlendirme, bütçe yönetimi ve harcama kararlarında özerk olması gerektiğini belirtmişlerdir’’ bu bağlamda bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

5.2. TARTIŞMA

Her örgüt gibi eğitim örgütleri de insan kaynakları yönetiminde yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Bu çalışmada amaç okul yöneticilerinin dünyadan çeşitli ülkelerde sahip oldukları özerklik yaklaşımının Türkiye’de de uygulanabilirliğini saptanmasıdır. Ancak Türk Eğitim Sistemi’nde mevcut ademi merkeziyetçi yönetim biçimi ve okul yöneticileri, kurum sayısı vb. insan kaynaklarının niceliğinin oldukça çok olduğu düşünüldüğünde okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğine dair hususta uygulamayı yürürlüğe koymanın zorlukları olacağı bilinen bir gerçektir. Hem bu zorluklarının giderilmesi hem de çağın gereksinimlerine uyum sağlanması amacıyla okul yöneticilerine insan kaynakları yönetiminde özerklik yetkisinin devredilmelidir. Bu nedenle söz konusu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde özerklik kavramı içinde yer alan modern yaklaşımlar çervesinde ve küreselleşen dünyada özel ve kamu okul yöneticilerinin algıları saptanmıştır.

Okul örgütlerinin başarısının artırması, tüm kaynakların bilhassa insan kaynaklarının etkili şekilde kullanılmasına bağlıdır. Özellikle genç nüfusun fazlalığı nedeniyle öğrenci başına harcamanın gelişmiş ülkeler düzeyine yükseltilmesinin zaman alacağı beklendiğinden insan kaynaklarının yönetiminin etkililiğini ön plana çıkarmaktadır. OECD verilerine göre okul özerkliği OECD ortalaması % 71 olarak ortaya çıkmıştır. Bu ortalama üzerinde dünyada %99 ile Makao-Çin ilk sırayı alırken Avrupada Hollanda ilk sırayı almıştır. Türkiye PISA 2015 sonuçlarına göre okul özerkliği alanında, değerlendirmeye giren tüm ülkeler arasında %29 ile sondan ikinci

sırada yer almıştır (OECD,2016b).Bu bağlamda insan kaynakları yönetimini esas alan politikalarının planlanması, geliştirilmesi ve etkin bir izleme-değerlendirme sisteminin kurulması insan kaynakları yönetimi bağlamında temel vizyonunu oluşturmasının oldukça önem kazanmaya başladığı görülmektedir.

Hollanda’da “Yeni Kamu Yönetimi”yaklaşımından ilham alan reformların retoriği, ajans kullanımının daha yüksek performans getirdiği ve bu ajanslar içindeki yönetsel özerkliğin aynı nedenle devlet kurumlarında daha yüksek performansa yol açacağı şeklinde olmuştur. Bu olumlu etki için sık sık dile getirilen bir argüman, yönetsel özerkliğin, kuruluşların özel sektörde faydalı olduğu bulunan belirli yönetim uygulamalarını benimsemesine ve uygulamasına izin verilmektedir (Blom,2021). Hollanda’da yürürlüğe konmaya başlanan bu uygulama sonuçları bakımından OECD verilerine göre Avrupa kıtasında ilk sırada yer alması ve bu araştırmanın bulguları insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarının yönetsel özerkliğin daha yüksek performansa yol açacağı, yönetsel özerkliğin benimsenmesine izin vereceği şeklindedir. Bu bağlamda Hollanda’da yürütülen uygulama; bu tez çalışmasının son derece önem arz ettiği görülmektedir ve yürütülen bu tez çalışmasında ileri sürülen tezleri destekler niteliktedir.

Türkiye’de ise “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Yasa Tasarısı” ile birlikte gündeme gelmiş olan eğitimin yerinden yönetim hususunda eğitim yönetici kademelerine eğitimle ilgili alınmış olan kararlara yönelik görüşlerin incelenmiş olduğu ve eğitimin yerel biriminde devri sürecindeki uygulamaların, etkinliklerini yöneticinin algısına göre saptanmaya çalışılması amaçlanmış olan çalışmada, eğitim yöneticisinin “belediye, bölge ve ilçelere” yerleşmesi hususunda birçok etkinin olmasına karşı istemediğini, bu birimlerinde birer karar seviyesi olarak kabul etmediği görülmektedir. Çalışmanın sonucuna göre, eğitim yöneticisinin, eğitimi yerinden yönetimi hususunda ortak kültürü oluşturma eksikliği ve bilgi yetersizliğinin olduğu görülmektedir (Turan, Yücel, Karataş ve Demirhan, 2010).

Bu bağlamda yukarıdaki durumun anti tez çalışması olarak Turan vd.2010) tarafından yürütülen çalışmaya istinaden okul yöneticilerinin okulların yerelleşme konusunda pek fazla etkin olmalarını istemedikleri ve karar alma ve karara katma düzeyi olarak görmemeleri insan kaynakları yönetiminde özerkliğe geçişi zor kılan unsurlar olarak karşımıza çıktığı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde özerklik algısı bakımından genç yaş grubu okul yöneticilerinin özerklik algıları diğer tüm yöneticilerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılması mesleğe yeni atıldıkları bir dönem olması sebebiyle mesleki motivasyonlarının yüksek olmasından ve İKY’de özerkliğe ilişkin dünyadaki okul özerkliği alanlarında yapılmış bilimsel makaleler, yayınlardan, kongre, sempozyum vb. faaliyetlerden istifade etmeleri olabilir.

Bu durumun aksine diğer tüm yaştaki okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarının ademi merkeziyetçi yönetimin ya da katı ve yavaş işleyen bürokrasinin ileri yaştaki okul yöneticilerinin mesleki anlamda kazanılmış başarısızlık sendromu veya öğrenilmiş çaresizlik sendromu, göstermiş olduğu tepkilerin sonuca ulaşmaması zamanla motivasyonlarının azalmasına yol açtığı söylenebilir.

Ampirik bir çalışma olarak desenlenmiş olan ve 2005 ile 2006 eğitim öğretim yılında “Gaziantep” ilinde görev alan öğretmen ve yönetici örneklemini üstünden gerçekleştirilmiş olan “bir araştırmanın, performans değerlendirmenin, eğitim ve öğretim, katılımcı kararın alınması, bütçe, özerklik ve genel yönetim” alt ölçeklerinin temelindeki katılımcı görüşlerinin de çözümlemesi yapılmıştır. Yapılan çözümlemelerde “Okul Temelli Yöneti (OTY)” yaklaşımı ilköğretim okullarında uygulanmış olan “iyi olacağı” düşüncesinde olduğu gözlemlenmektedir. Deneklerin, okul temelli finansman ve bütçe uygulanabilirliği hususunda göreceli olarak, daha minimum görüşte olduğu belirtilmektedir ve bu hususta öğretmen, yöneticilerin görüşü sırasında, pozitif bir farklılığın olduğu gözlemlenmektedir.

Diğer bulguya ilişkin tartışma konusu ise müdür olarak görev yapan yöneticilerin yönetime katılım özerklik algı düzeyi müdür başyardımcısı olarak görev yapan yöneticilerden daha yüksek düzeyde olmasıdır. Bu durumun okul yöneticisi olarak okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimindeki algılarının diğer görev tanımındaki yöneticilere göre daha yüksek olmasının sebebi okul çalışanlarının insan kaynaklarının yönetiminde okul yöneticisi olarak okul müdürlerinin tüm paydaşları yönetime katmadaki çabaları ve modern yönetim yaklaşımlarına daha çok önem verdiklerinin göstergesi olduğu söylenebilir.

Alt boyut ortalama değerleri karşılaştırıldığında ise en yüksek algı düzeyinin performans değerlendirmede özerklik alt boyutunda, en düşük ortalamanın ise motivasyonda özerklik alt boyutunda olduğu görülmüştür. Bu bağlamda Tuncer (2007)

gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, kamu ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticisinin “mali özerklik, yönetsel özerklik, öğretimsel özerklik, örgüt içi özerlik, örgütsel özerklik” kısıtlamasına etken ve örgütsel özerkliği arttıran öneriler ile ilgili görüşlerini aldıkları araştırmada, çalışmaya katılım sağlayan yöneticilerin mali kaynaklarını yaratmasında ve kullanmasında daha fazla yetkili olmadıkları yönetsel özerklik istediğini ortaya koymaktadır.

Arslan ve Atasayar (2008) Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinde görev yapmakta olan eğitim yöneticilerinin ve denetçilerinin “Millî Eğitim Bakanlığı” merkez örgütlerinde bulunmuş olan belli bir kısım yetkilinin yere örgütlere devredilmiş olması kapsamında, ortaya çıkmış olan sakınca ve yararlar ile yerel örgütlere devredilmiş olmasıyla öngörülen eğitim hizmeti konusuna yönelik görüşlerin değerlendirilmesini amaç edinen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre, eğitim yöneticisinin eğitim sisteminde yaşamış olduğu problemlerin “Millî Eğitim Bakanlığı” merkez örgütlerinde bulunan yetkilerin işlerin nasıl yapıldığını, yere örgütlere devretmesini de çözümlendireceği hususta görüşler bildirmişlerdir. Aynı zamanda eğitim denetçilerinin ve yöneticilerinin %70’ten çoğu Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütlerinin ellerinden bulunmuş olan yetkinin yerleşmesinin yararlı olduğu görüşünde bulunmaktadır (Arslan ve Atasayar, 2008).

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından merkez örgütlerin sahip olmuş olduğu birtakım yetkilerin yerel örgütlere devredilmesi hususunda, bakanlık taşra örgütünde görevli olan “Muhammet BAŞ” görev yapmakta olan eğitim yöneticilerini de dikkate almasıyla, eğitimde özerklik çabasının başarıya ulaşabilmesini sağlamaktadır (Atasayar, 2005). Eğitim yönetiminin yerelleşebilmesine yönelik yerel yöneticinin ve okul müdürünün kendini hazır görmesine ilişkin görüşüde ele aldığı bir araştırmada yerel yöneticinin ve okul müdürünün eğitim yönetiminde yerelleşmesine yönelik görüşlerinden pozitif yönde paralellik göstermiş olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, para kaynaklarının yönetilmesinde; yerel yöneticinin eğitim için öncelikli ihtiyacın daha doğru bir biçimde tespit edileceğini ve bütçeyi bunlara göre, tanzim edeceğini, halkın eğitim katkılarının artış göstereceği, ihtiyacı yönelik istihdam sağlanılarak işsizlik oranlarının en aza indirileceğini savunmaktadır (Taşçı, 2008).

Bu araştırmada bulgular okul temelli yönetim yaklaşımına dair yapılan araştırmaların sonuçları özel okul yöneticilerinin okul örgütlerinin yönetiminde daha özerk olduğu ; örgüt davranış kuramı bağlamında değerlendirildiğinde örgütsel olarak

örgütler de sosyal bir bağlama gömülüdür ve kısmen başkaları gibi davranarak veya görünerek geçerliliği elde etmek için ve kısmen de sosyal beklentiler ve standartlara uygun olarak diğer örgütler tarafından etkilenir ve taklit edilir. Bu araştırmada devlet okulu yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarının daha yüksek olması özel okullardan etkilenme ve özel yöneticilerinin taklit edilmesi bu kurama ilişkin bir tartışma konusu olmuştur.

Araştırmada diğer bulgu insan kaynakları yönetiminde motivasyon alt boyutunda özerklik algıları düşük olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda kuramsal çerçevede yer alan motivasyon yetenek ve fırsat kuramına göre diğer bir unsur ; fırsatlar sunarak çalışanların katılımını sağlamayı amaçlayan fırsat artırıcı İKY uygulamalarıdır. BelloPintado'ya (2015) göre aktaran Yahya, Tan ve Tay, 2017, s. 550) fırsatları artıran İKY uygulamaları, bilgi paylaşımı yoluyla en üst düzey hiyerarşiden alt düzey hiyerarşiye karar verme yetkisi ve sorumluluğunu devreten uygulamalar olarak adlandırılır. Bu uygulamalar, çalışanların organizasyona olan güvenini güçlendirir ve kolektif çalışma yoluyla örgütün büyümesini hızlandırır (Bos-Nehles, Riemsdijk ve Looise, 2013). YMF teorisine göre Yetenek, Motivasyon ve Fırsat bileşenleri, çalışan özelliklerini oluşturan ve sonunda örgütsel başarıya götüren üç bağımsız çalışma sistemi unsurlarıdır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde motivasyon alt boyutu algılarının düşüklüğüne ilişkin okul yöneticilerine karar verme sorumluluk devretme gibi uygulamalarla fırsatlar tanınması okul yöneticilerinin motivasyonda özerklik algılarını ve örgüte güveni kuvvetlendireceği düşünülmektedir.

Gareth (2009: 291) örgütsel değişimi, organizasyonların etkinliklerini artırmak için mevcut durumlarından arzu edilen bir gelecek duruma geçme süreci olarak tanımlar. Kuruluşlar, insanların tutum ve davranışlarını etkileyen teknoloji, politikalar, kanunlar, müşteri testleri, modalar ve seçimler gibi iç ve dış çevrede meydana gelen birçok gelişmeye yanıt olarak değişir. Bu gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin farklı yönlerini etkiler ve buna karşılık kuruluşlar, örgütsel yapı, iş tasarımı, işe alma, kullanım, geliştirme, ödüllendirme ve elde tutmanın yönetilme şeklini değiştirmelidir.

Örgütsel değişim teorisi, insan kaynakları yönetiminde etkili değişim stratejisinin geliştirilmesi için uygun teşhis araçlarının kullanılmasıyla örgütsel değişimin ve performansın iyileştirilmesini önermektedir. Bu bağlamda araştırmada da kuramsal çerçeve bağlamında okul örgütlerinin değişime uyum sağlamaları kamu okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarının özel okul

yöneticilerinden daha yüksek olması bulgusu kamu okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde örgütsel değişim sürecinde özerkliğe daha çok ihtiyaç duydukları ve uyum sağlama konusunda daha motive oldukları söylenebilir.

Durumsallık kuramına göre örgütlerin etkili olabilmesi ve İKY fonksiyonlarının örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt veya dış çevre unsurlarına uyması gerektiğini ileri sürmektedir. Harney'e (2016) göre İKY içerisindeki olasılık teorisinin dış ve iç uyuma dayandığını söylemiştir. Bu araştırmada okul örgütlerinin insan kaynakları yönetiminde özerk bir şekilde yönetilebilmesi için durumsallık kuramının da vurguladığı dış etmenlerden biri olan dış çevre okuldan bağımsız düşünülemez. Bu bağlamda okul çevresi gibi dış unsurlar insan kaynakları yönetiminde okul yöneticilerinin özerkliğine ilişkin okul örgütlerinin yönetiminde okul çevresine pay vermeleri, sürece dahil etmeleri kamu okul yöneticilerinin insan kaynak yönetiminde özerklikleri bakımından destekleyici olması bir tartışma konusu olarak görülebilir.

Bu araştırmanın bulguları insan kaynakları yönetiminde özerkliğine ilişkin kuramsal çerçevenin özerklik boşluğu konusu bağlamında Adamowski ve diğerlerinin (2007) yürüttükleri araştırma bulgularıyla benzerlik gösterdiği görülmektedir. En büyük özerklik açığının devlet okulu müdürleri arasında görüldüğünü ve boşluğun iki alanda olduğunu göstermiştir; Bunlar: kaynak tahsisi ve personelin işe alınması ve işten çıkarılmasıdır. Devlet okulu müdürlerine karşı sözleşmeli okullar arasında algılanan özerklik düzeylerinde önemli farklılıklar olduğunu bildirmiştir. "Üç özel okul müdüründen ikisinin" başarılı bir şekilde liderlik etmek için yeterli özerkliğe sahip olduklarını", ve "devlet okulu müdürlerinin beşte üçünden fazlası"nın başarılı bir şekilde liderlik etmek için yetersiz özerkliğe sahip olduklarını bildirmiştir (s. 17). Bu bağlamda yurt dışında Adadaowski ve diğerleri tarafından yapılan ilgili araştırmanın bulgusu ; kamu okul yöneticilerinin yetersiz özerkliğe sahip olması Türkiye’de okul yöneticilerinin özerkliğine dair yapılan bu araştırma için özerklik boşluğu kuramsal anlamında destekleyici bir çalışma olduğu görülmüştür.

Araştırmada özerkliğe ilişkin kuramsal çerçevede ele alınan ademi merkeziyetçi yaklaşımın karşıtı görüşü; etkili değişimin yalnızca "aşağıdan inşa edilebileceğini ve yukarıdan yönlendirilebileceğini"(s. 60) Hargreaves ve Shirley (2008) iddia ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda okullar eğitimin sisteminin içinde yönetsel açıdan alta yer alan kurumları olması okul yöneticilerinin yönetsel süreç içinde insan kaynaklarının

yönetiminde özerkliğe dair uygulamaların ülkemizde okullardan başlanarak uygulanması atılacak adım olabileceği düşünülmektedir.

5.3. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve konuyla ilgili alanyazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında kamu ve özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğine ilişkin uygulayıcıya ve araştırmacıya yönelik önerilerde bulunulacaktır.

5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırmanın bulguları ve alanyazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında kamu ve özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğine ilişkin uygulayıcıya yönelik aşağıda verilen öneriler geliştirilmiştir.

1. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin eğitim sisteminin ademi merkeziyetçi ve bürokratik yapısına uymak mecburiyetleri okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarını etkileyen en önemli unsur olduğu saptanmıştır. Eğitim sisteminin merkeziyetçi ve bürokratik yapısı yerel yöneticilere yine merkezden atanana ancak yerel eğitim bölgelerinin sorunlarına daha hakim (vali, kaymakam vb.) kamu yöneticilerine bu bağlamda kanunların yeniden düzenlenmesini sağlayacak şekilde yetkiler vermek gerekmektedir. Özellikle bu hiyerarşik yönetim şeklinin tekrar gözden geçirilmesi ve yönetim biçimine alternatif bir başka bir yönetim şekli üzerinde çalışma ve yasal düzenlemelerin yapılması önerilebilir. Ayrıca kamu ve özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde algı ve tutumlarının belirlenmesi için bilişim ağları oluşturulabilir ve bu ağlar aracılığıyla İKY'de özerklik algıları en yüksek düzeyde olduğu saptanan il, ilçe vb. yerel birimlerde pilot uygulamalar yürütülmek suretiyle uygulanması önerilebilir.
2. Diğer bir faktör , okul yöneticilerinin merkezi eğitimin sisteminin yasal mevzuatlarına uymamalarının neticesinde karşılaştıkları yaptırım ve kendilerine verilecek cezalardan dolayı insan kaynakları yönetiminde özerkliğe ilişkin uygulamalarını yürütmekten kaçınmaları endişesidir. Okul yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde özerkliği uygulamasına dair mani olan bu tutumun

ortadan kaldırılmasına yönelik okul yöneticilerinin kararlara katılmasının sağlanması ve teşvik edilmesi önerilebilir.

3. Araştırma bulguları, kamuda görevli okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda kamu okul yöneticilerinin İKY özerkliğine dair görüş ve önerilerini açıkça ortaya koyabilmeleri okul yöneticilerinin eğitim sisteminin kamu yerel yönetimlerdeki en önemli yürütücüsü konumundaki kamu okul yöneticilerinin örgütsel faaliyetlerini icra edebilmeleri için yararlı olabilir. Özellikle üst düzey yönetim pozisyonundaki yöneticiler alt yönetim düzeylerindeki okul yöneticileri pozisyonundaki okul yöneticilerine insan kaynakları yönetiminde özerkliğe dair fikirlerini ifade edebilecekleri, değerli olduklarını hissedebilecekleri örgütsel bir iklim oluşturmak için çabalamalıdır. Bununla birlikte üst düzey yöneticilere dönük dijital veri tabanları, ağırları gibi geri bildirim sistemlerinin geliştirilmesi önerisi sunulabilir.
4. Araştırmanın bulguları, insan kaynakları yönetiminde özerkliğine dair ileri yaştaki okul yöneticilerinin algısı yaş grupları arasında en düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarının artmasını sağlayacak yeni yaklaşımlar benimsemesine destek verecek bürokratik esneklik, şeffaflık, hesap vermede kolaylık ve yetki boşluğunu ortadan kaldıracak yönetmelik vb. gibi yönetsel uygulamalarla insan kaynaklarının yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin ellerinin güçlendirilmesi sağlanabilir.
5. Araştırma bulguları, en yüksek algı düzeyinin performans değerlendirmede özerklik alt boyutunda, en düşük ortalamanın ise motivasyonda özerklik alt boyutunda olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerin performans değerlendirmede özerklik algıları tektip değerlendirme yöntemleri yerine gerçek anlamda tüm paydaşları da kapsayıcı yerel çevrenin de objektif katkıları sağlayacağı mekanizmaların yürürlüğe konulması önerilebilir.
6. Bu araştırmaya benzer nitelikte yurtdışında okul yöneticilerinin özerkliği üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarının yerinde gözlemlenebilmesi amacıyla okul yöneticilerinin özerkliği konusunda başarılı örgütsel uygulamaların mevcut olduğu OECD verilerine göre Avrupada ilk sırada yer alan Hollanda, İngiltere gibi Asya kıtasında ilk sırada ise Çin Makao özel idare bölgesinde yerinde

incelemeler yapılmak üzere ilgili bakanlıklarça okul yöneticileri değişim programları benzeri uluslararası iş birliği protokolleri imzalanabilir.

5. 3. 2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırmanın bulguları ve alanyazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında kamu ve özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğine ilişkin araştırmacıya yönelik aşağıda verilen öneriler geliştirilmiştir

1. Bu araştırma okul öncesi ilköğretim ortaöğretim kurumlarında yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğine dair algılarıyla sınırlıdır.Yukarıdaki öğretim kademelerinin dışında meslek yüksek okulları , enstitüler , fakülteler gibi bugün özerklik yapısından uzak olan yüksek öğretim kurumlarında da uygulanması önerilebilir.
2. Araştırmada, kamu ve özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algıları değerlendirilmiş, ancak kamu ve özel okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe dair görüşleri değerlendirilmemiştir.Bu bağlamda görüşleri de içeren nitel bir çalışma yapılabilir.Ayrıca çalışma okul yöneticileri bağlamının yanısıra üst düzey yöneticiler(genel müdürler, şube müdürleri) ya da öğretmenlerin insan kaynakları yönetiminde özerklik algıları, düşünceleri de çalışılabilir. Cinsiyet değişkeni açısından kadın ya da erkek yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe dair algıların değişip değişmediği veya düşüncelerinin neler olduğu üzerine ülkemizde yeni bir araştırma konusu olarak önerilebilir.
3. Araştırma bulguları,okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarının okul türü(kamu-özel) yaş gibi değişkenlere göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymuş, ancak bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarının yöneticilerin eğitim durumu,(yükseklisans,doktora) ardalanı (background) ve okul yöneticilerinin mezuniyet branşlarına, ırklarına, yaşadıkları bölge, şehir ülke vb. farklı değişkenler açısından da araştırılma yapılması önerilebilir.
4. Bu araştırmada,verilerin toplanmasında nicel yöntemler kullanılmıştır.Ancak, benzer bir araştırma gözlem, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmış görüşme gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak yapılabilir ve bulgular

karşılaştırılabilir. Nitel bir çalışma ile okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe yönelik görüşlerinin araştırılması daha ayrıntılı ve derinlemesine bilgilere ulaşılmasını sağlayabilir.

5. Bu araştırma, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe dair farklı bir boyutla yeniden ele alınabilir ya da İnsan kaynakları yönetiminde özerklik ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleri arasındaki ilişkiye bakılmamıştır. Yurtdışında yapılan araştırmalar insan kaynakları yönetiminde özerklik ve okul yöneticilerinin liderliği özerklik arasında ilişki olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda iki araştırma arasında karşılaştırmalı yeni araştırma yürütülebilir.
6. Yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğin örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabildiğini ortaya koymaktadır. Ancak ülkemizde bu bağlamda okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerklik algılarına dair sonuçlar ile ilgili yapılmış araştırmaların sayısı oldukça azdır bu sebeple örgütler açısından İKYde özerkliğin sonuçlarına ilişkin araştırmalar yapılabilir.



Ek 1 - OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖZERKLİK ALGI ÖLÇEĞİ

Saygıdeğer Okul Yöneticileri;

Elinizdeki ölçme aracı, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerlik algı düzeylerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. İlk bölümdeki kişisel bilgilerinize yönelik sorular, ikinci bölümde okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetiminde özerkliğe ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Toplanan veriler, toplu bir şekilde analiz edilecek olup sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bilgileriniz herhangi bir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Ölçek sorularına vereceğiniz içten ve samimi cevaplar, çalışma için önem arz etmektedir. Değerli katkılarınızdan ve desteğinizden dolayı teşekkür ederim.

Serdar ÖZER
Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof.Dr. Turgut KARAKÖSE
Tez Danışmanı

BÖLÜM I

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız :

Cinsiyetiniz:Kadın- Erkek)

Medeni Durumunuz:(Evli-Bekar)

Göreviniz (Müdür -Mdr yrd-Mdr Baş Yard)

Okul Yöneticiliği Kıdeminiz(Kaç Yıl)

Okul Yöneticiliği Kademeniz (Okul Öncesi-İlkokul-Ortaokul-Lise)

Çalıştığınız Kurum Türü ((Kamu-Özel)

Görev Yaptığınız Yerleşim Birimi(Büyükşehir-İlçe -Kasaba-Köy)

BÖLÜM II

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İKY'DE ÖZERKLİK ALGILARI ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeleri sırayla okuduktan sonra bu ifadeleri okul yöneticileri olarak ne ölçüde katıldığınıza ilişkin görüşlerinizi sağ tarafta yer alan seçeneğe uygun çarpı (x) işareti koyarak değerlendiriniz.	Sol tarafta yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınıza dair seçenekler.				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Okul yöneticisi olarak;					
1. İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde özerklik sağlanmasıyla örgütümde karar verme ve sorun çözme becerilerine katkı sağlayacağımı düşünürüm					
2. Eğitim hayatımda aldığım kazanımlarla kurumsal beklentiler arasında farklılıklar olduğu düşüncesiyle kurumsal olarak özerk davranırım.					
3. İnsan kaynaklarında programlar hazırlanırken çalışanların ve kurumun özerkliğine göre gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeterlilikleri ön görülmesi gerektiğini düşünürüm.					
4. Çalışanlarıma HİE doğrultusunda kendilerini geliştirmede özerklik sağlayarak farkındalığı artmış, yetkinlikleri, becerileri gelişmiş, iş doyumu artmış çalışanlar olacağına inanırım.					

5. İnsan kaynaklarında yönetmede ve motive etmede genel ve klasik modeller uygulamak yerine bireye özgü özerk yaklaşımları uygulamak için çaba gösteririm.					
6. Personel motivasyonu açısından davranışsal özerkliğin sınırlarına ilişkin çalışanlarımı bilgilendiririm.					
7. Ödüllendirmede özerklik verilmesi halinde mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanırım.					
8. Katı bürokratik yapılanmanın yumuşatılması; yarışma ve görüşmeye dayalı, saydam bir örgüt düzeninin(örgütsel özerklik) oluşturulmasına olanak sağlarım					
9. Katılımı esas kabul ederek daha demokratik ve sağlam temelleri olan bir kurumsal yapı(kurumsal özerklik) inşa etmeye dikkat ederim					
10. Değişimleri yakından takip eder, değişimi etkin yönetir ve katılımcı karar alma kültürünü kendi kurumsal kültürüm(kurumsal kültür özerkliği) ile bağdaştırarak etkili ve verimli bir yönetim anlayışının gelişmesini sağlarım.					
11. Çok aktörlü, yerel(özerk) ağsal ilişkiler temelinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim yaklaşımını benimserim.					
12. Örgüt içi karşılaşılan sorunlara getirilen çözüm önerilerinde kendilerini geliştirme imkanı özerklik fırsatı olarak görmelerini sağlarım.					
13. Performans değerlendirme sürecinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde özerk bir biçimde hareket etmek isterim.					
14. Her okulun şartları kendine özgü olduğu için performans değerlendirmede okul yöneticilerine bu hususta özerklik tanınmalıdır					
15. Çalışanların ve örgütün performansının iyileştirilmesi için özerkliğin gerekli olduğunu düşünürüm.					
16. Okul yöneticilerin performansından memnun olmadığı çalışanları işten çıkarma yetkisine ilişkin özerkliğin tanınması gereklidir					
17. Okul yönetici olarak çalışmak istediğim ekibimi oluşturmamda özerkliğe sahip olursam okulumu daha iyi yöneteceğimi düşünürüm.					

EK 2- MADDE HAVUZU METNİ İLK FORMU

1. DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN SORULAR

Yaşınız

Cinsiyetiniz

Medeni durumunuz

Öğrenim durumunuz

Branşınız

Yabancı/ikinci diliniz

Kurumunuzun mülkiyeti (kamu-özel)

Göreviniz (mdr - mdr yrd-mdr baş yrd)

Okul yöneticiliği kıdeminiz(kaç yıl)

Okul yöneticiliği kademeniz (okul öncesi- ilk-orta-lise)

Çalıştığınız kurum türü(ihl, al, oilkokul, öök, sbl, fl vb.)

Okul yöneticiliğinde eğitim durumunuz(tezli ylp ,tezsiz ylp, doktora, hie, eğitim almadım)

Görev yaptığınız yerleşim birimi(şehir mrk –kasaba – köy)

2.İNSAN KAYNAKLARININ PLANLANMASINDA ÖZERKLİĞE İLİŞKİN SORULAR

1. Özerklik tanındağında planladığım stratejileri gerçekleştirebilecek bilgi ve beceriye sahip olduğumu düşünürüm.
2. Özerklik sonucunda okulum için İK potansiyeli yüksek, toplumun güncel ve gelecekteki ihtiyaçlarını tespit ve tahmin edebileceğimi bilirim.
3. İKYde planlama yaparken özerklik tanınırsa çalışanların önerilerini dikkate almada ve beklentilerininini daha çok proaktif olacağımı düşünürüm.
4. Planlama sürecinde özerlik tanınması okulumun amaç, hedeflerini ve izlenecek politikaları çalışanlarımla paylaşarak daha rasyonel karar vermemi kolaylaştırır.
5. İKY planlama sürecinde okulumun sosyal, kültürel ,demografik ,siyasal vb. koşullarını dikkate alırım(açık sistem)
6. İKY planlama sürecinde üst amirlerimin taleplerini dikkate almaya özen gösteririm.
7. İşgücü arz ve talebine yönelik tahminler için temel veri kaynağı mevcut işgücü veya becerilerin değerlendirmesi için özerklik gereklidir.

8. Personel sağlanması ve işe yerleştirilmesinde merkezi yaklaşım yerinde yerel koşullar bağlamında özerklikle daha gerçekçi olacağını düşünürüm.
9. Personel faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki eşgüdümü sağlamaya dikkat ederim.
10. İK ihtiyacının nerelerden karşılanabileceğini belirler ve beşeri kaynakları en etkili olabilecek pozisyonlarda görevlendirmeye gayret ederim.
11. İKY planma amaçları bağlamında işgörenleri kurumumda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak, çalışma koşullarını iyileştirmek için çalışırım.
12. Okulumda beklenenden farklı durumlarda örgütün devamlılığını sağlamak için planlama sürecini gözden geçirerek süreci yeniden planlama yoluna giderim.
13. Görev tanımlarını planlama sürecinde belirleyerek yetki karmaşasının önüne geçmeye gayret ederim.
14. İK yönetimi münferit olaylar olmayıp devam eden ve gelişen bir sürecin parçası olduğunu bilirim.
15. Okulumun hedefleri ile paralel, yeni yetenekleri kazanmayı, çalışanları elde tutmayı ve performansı arttırmayı hedefleyen ücretlendirme yaparım.
16. İK'nın okula bağlılığını, memnuniyetini, motivasyonunu ve sinerjisini arttıracak ücretlendirme yaparım.
17. İky planlama sürecinde İşgücü talebi ve tahminine ilişkin yargısal olmayan yöntemler kullanarak bu iki boyuta göre planlama yapmaya özen gösteririm.
18. İKY de planlama sürecinde iş analizi bilgi toplamada çeşitli yöntemler (gözlem,ölçek) vb yöntemlerden yararlanırım.
19. Öğrenim, deneyim, bilgi, beceri, inisiyatif, fiziksel yetenekler ve düşünsel yeteneklere ilişkin iş gerekleri planlaması yaparım.
20. İ.K.planlama sürecinde tahmin tekniklerine ilişkin bilgi ve beceri ve tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum.
21. Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için çalışmalar yaparım.
22. Okul yöneticisi olarak özerk bir İK planlaması yaptığımda daha başarılı olacağımı düşünürüm.
23. Bütçe planlamasında okul yöneticilerine özerklik verilmesi gerektiği düşünürüm.

24. İK planlanması sürecinde çalışanlarımın yasal ve sağlık sorunlarına ilişkin avukat ve doktor temini için okul yöneticilerine özerklik tanınmalıdır.
25. İK Planlaması aşamasında amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi süreci okulun bulunduğu bölge koşullarına göre yönetimlere özerklik fırsatı tanınmalıdır.
26. Bütçe planlamasında okullara öğrenci sayısı, fiziksel büyüklük ve sosyal çevre vb gibi kriterlere göre bütçe özerkliği tanınmalıdır.
27. İK planlaması sürecinde dış faktörlerin yönetimine ilişkin politikal ve sosyal değişimlere ilişkin izlenecek politikaları uygulamada özerkliğin gerektiğini düşünürüm.
28. İK Planlama sürecinin merkezden ziyade yerel yönetimlerce otonom olarak yapılması gerekliliğine inanırım.
29. İK planlama sürecinde iklim yerleşim ve ulaşım vb. gibi dışsal faktörlerin sebep olduğu durumlara ilişkin okul yöneticilerine okul bazında özerklik karar alma yetkisi tanınmalıdır.
30. İK planlama sürecinde zorunlu hizmet yerine okul bölgesinde (şehir) yaşayan insan kaynağının istidatında okul yöneticilerine özerklik verilmelidir.

3. İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE ÖZERKLİK ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SORULAR

31. İnsan kaynağının eğitilmesinde kendi okulum bağlamında öğrenmeyi kolaylaştıracak olanakları yaratır ve planlar sürecin tamamlanması sonunda başarıyı değerlendiririm .
32. Eğitim programı hazırlanmadan önce çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçları göz önüne alırken özerk davranırım.
33. Programın amacın, kapsamını, yöntemini ve eğitim ortamını çalışanlarımla özerk bir yaklaşımla paylaşmalıyım.
34. Eğitim hayatımda aldığım kazanımlarla kurumsal beklentiler arasında farklılıklar olduğu düşüncesiyle kurumsal olarak özerk davranırım.
35. Hazırlanan eğitim programları, görevimin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandıracak nitelikte olduğunu düşünürüm.
36. Programlar hazırlanırken çalışanların ve kurumun gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeterlilikler göz önüne alırım.
37. Eğitimin sonunda mutlaka objektif kriterlerde ölçme değerlendirme yaparım.

38. Eğitim sonucunda başarılı olan personelin ödüllendirilmesi(terfi, ücret artışı vb.) sağlarım.
39. Etkin eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulması ve hazırlanması için uzman kişi ve kuruluşlarla(üniversiteler ve yönetim danışmanlık firmaları) işbirliğine giderim.
40. Eğitim programının özerk olarak sürdürülmesi için çaba gösteririm.
41. Eğitim programlarında okulun vizyon, misyon ve değerlerini çalışanlarıma aktarırken özerk hareket ederim.
42. Çalışanlarımın moralini ve motivasyonunu artırır, güvenini geliştirir, kendini işine adanmasını sağlarım.
43. Okul örgütümde karar verme ve sorun çözme becerilerinin artırılmasında İK geliştirilmesine özerkliğe önem veririm.
44. İKG eğitim aracıyla personelim açısından iletişim yeteneklerinin ve liderlik özelliklerini geliştirmelerine katkıda bulunurum.
45. İK geliştirme çalışmalarının iş özerkliğinin örgüt içi iletişime destek olduğunu bilirim.
46. Mesleki ve bireysel gelişimi için özerklikle (bireysellik)kendini yetiştirmesine destek olurum.
47. HİE de okulumun ihtiyaçları yerel açıdan değişken olduğu için özerk bir tutum ile çalışanın kendisini daha değerli hissetmesi, memnuniyeti ve çalışan bağlılığı artması için çaba gösteririm.
48. Çalışanlarıma HİE doğrultusunda kendilerini geliştirmede özerklik sağlayarak farkındalığı artmış, yetkinlikleri, becerileri gelişmiş, iş doyumunu artmış çalışanlar olacağına inanırım.
49. Kurumumun çalışanlara sağladığı eğitim olanakları sayesinde farkındalıkları artacak, üretilen hizmetlerin ve değerlerin özerkten(bireyden) genele katkı sunacağını düşünürüm.
50. Okul yöneticisi olarak hem başlangıç eğitimi açısından hem de devam eden gelişim programının bir parçası olarak, çalışan eğitimine çağdaş yaklaşımlarla rehberlik ederim.
51. İK'nın geliştirilmesi için okul yöneticilerine özerklik tanınması gerektiğini düşünürüm.

4. İKY'DE MOTİVASYON ÖZERKLİĞİ ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SORULAR

52. İKY de okul yönetcisi olarak çalışanlarımın doğası kendi okulum(okul özerkliği) hakkında bilgi sahibi olmak için çalışırım.
53. Çalışanlara önem verildiğinin hissettirir , sıcak davranır, sosyal ilişkilerin arttırılması ve çalışanlarımın kararlara özerk(bireysel) katılımını sağlarım.
54. Çalışanlarımın motivasyonu attırmak bağlamında motivasyon 1.0 yaklaşımını benimserim.
55. Çalışanlarımın motivasyonu attırmak bağlamında motivasyon 2.0 yaklaşımını benimserim.
56. Çalışanlarımın motivasyonu attırmak bağlamında motivasyon 3.0 yaklaşımını benimserim.
57. Çalışanlarımın kendilerinin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, temel ve gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetki kullanarak okul başarısında etkili oldukları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlar sağlarım.
58. İK, yönetmede ve motive etmede genel ve klasik modeller geliştirmek yerine bireye özgü özerk yaklaşımları üzerinde çalışmak için çaba gösteririm.
59. Çalışanlarımın yaratıcılık ve liderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacak koşulları (şartların özerkliği) sağlamaya özen gösteririm.
60. Çalışanlarımı, sağladığım motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler/arası rekabette özerklik gelişimi sağlarım.
61. İnsan ihtiyaçları bağlamında çalışanlarımın güvenlik ihtiyaçlarına ilişkin psikolojik özerklik davranışı sergilerim.
62. İnsan ihtiyaçları bağlamında çalışanlarımın fizyolojik ihtiyaçlarına ilişkin çalışanlarımın (iş ortamı özerkliği) fiziksel koşullarını iyileştirmeye çalışırım.
63. İnsan ihtiyaçları(beşeri özerklik) bağlamında çalışanlarımın sosyal ihtiyaçlarına ilişkin çalışanlarımın kurumuma aidiyet duygusunu kazanmasına önem veririm.
64. İnsan ihtiyaçları (beşeri özerklik) bağlamında çalışanlarımın özsaygı ihtiyaçlarına ilişkin çalışanlarımın ödüllendirmeler yaparım.
65. İnsan ihtiyaçları(beşeri özerklik) bağlamında çalışanlarımın kendini tamamlama ihtiyaçlarına ilişkin çalışanlarımın yetenelerini geliştirecek ve iş doyumlarını sağlamaya çalışırım.

66. İstenen bir davranışı gösteren çalışanıma bu davranışı tekrar etmesi için teşvik ederek özerkliğe saygı ilkesi doğrultusunda olumlu pekiştireçler veririm.
67. Çalışanlarım tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için özerkliğe saygı ilkesine bağlı kalarak olumsuz pekiştireç tedbirine başvururum
68. Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önlemeye davranışsal özerklik tanımam ve son verme tedbirine başvururum.
69. Çalışanlarımca istenmeyen davranışlar sergilenmesi halinde davranışsal özerklik tanımadan cezalandırma yoluna giderim.
70. Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışları açık ve net olarak belirlerim.
71. Personelimi davranışsal özerkliğin sınırlarına ilişkin bilgilendiririm.
72. Ödüllendirmede özerklik verilmesi halinde mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanırım.
73. Davranışlara hemen karşılık vermem özerk(kişiye göre) bir tutum sergilerim.
74. Eğer özerklik tanınırsa eşit gayrete eşit görev vererek davranmak isterim
75. Eşitlik ya da eşitsizlik personelin okul içi ve okul dışı yaptığı bireysel(özerk) karşılaştırmaların sonucu olduğunu bilirim.
76. Eşitsizliğe gösterilen tepkilerin bireyden bireye değiştiği bilinciyle hareket ederim.
77. Örgütsel başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri(düşünsel özerklik) olduğunu bilirim.
78. Çalışanlarımın özerk(bireysel) motivasyonu için belirlenmiş amaçların, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlayacağını düşünürüm.
79. Çalışanlarımın özerk(bireysel) motivasyonuna ilişkin imkânlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılmasını sağlarım.
80. Motivasyona ilişkin çalışanlarımın amaçları, özelliklerini belirleme ve anlama sürecine destek olmak için çabalarım.
81. Okul yönetcisi olarak belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılması aşamasında geri bilidirim veririm.
82. Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirerek hedefe ne ölçüde ulaştığımızı tespit etmede kimseyle iştişare yapmaksızın özerk davranırım.

83. Çalışanlarımın motivasyonunu arttırmak için özerk bir şekilde uygulamalar yapmanın gerektiği kanaatindeyim.

5. İKY DE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI ALT BOYUTUNDA ÖZERKLİĞE İLİŞKİN SORULAR

84. Çalışanlarımın doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla, özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarında özerklik imkanı tanırım.

85. Katı bürokratik yapılanmanın yumuşatılması; yarışma ve görüşmeye dayalı, saydam bir örgüt düzeninin(örgütsel özerklik) oluşturulmasına olanak sağlarım.

86. Katılımın esas kabul ederek daha demokratik ve sağlam temelleri olan bir kurumsal yapı(kurumsalözerklik) inşa etmeye dikkat ederim.

87. Önerilerle anında geri bildirim vasıtasıyla olası hataların daha hızlı tanınması sağlamaya çalışırım.

88. Artan iş bölümü, grubun kümülatif uzmanlığından daha fazla faydalanmak suretiyle grup kararlarını bireyselce desteklerim.

89. Hataları tespit etmek ve kaldırmak için bir fırsat özerkliği sunarım.

90. Çalışanlarımın yönetime katılmalarını sağlayarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasını demokratik yaklaşım özerkliğini teşvik ederim.

91. Değişimleri yakından takip eder, değişimi etkin yönetir ve katılımcı karar alma kültürünü kendi kurumsal kültürüm(kurumsal kültür özerkliği) ile bağdaştırarak etkili ve verimli bir yönetim anlayışının gelişmesini sağlarım.

92. Çok aktörlü, yerel(özerk) ağsal ilişkiler temelinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim yaklaşımını benimserim.

93. Hesap verebilirlik, şeffaflık ve saydamlıkta özerk davranmamaya çalışırım.

94. Tüm paydaşları karar alma süreçlerine katılmalarını bireysel özerklikle sağlarım.

95. Örgütsel özerklikte üretkenliği artırmak ve başarıyı yakalayabilmek için çalışanlarımı yönetime katmayı hedeflerim.

96. Yönetime katılma ile örgüt içi çalışanların iletişimlerini artırır , örgütümün gelişimi ve başarısı için katkıda bulunurum.

97. Okul yöneticisi olarak örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin katılımcı bir çerçevede oluşturulmasına ve geliştirmesine katılımcı özerklik anlayışı gösteririm.

98. Demokratik ve özerk bir süreç için misyon ve vizyonun tüm çalışanlarca sahiplenilmesini sağlayarak çatışmaları minimize etmeye çalışırım.
99. Problemleri katılımcı özerk bir yönetim ile tanımlayarak yönetir ve problemlerin çözümüne yönelik stratejiler belirlerim.
100. Örgütteki karar verme mevkii olduğum için astlarımın elde ettikleri yönetime katılmanın üst makamın
101. Yönetimsel özerklik ayrıcalıklarını zayıflatıldığını düşünürüm.
102. Kararlara katılmanın, çalışanları kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağını(bireysel özerklik) tanıdığını düşünürüm.
103. Fikirleri grup içinde kabul edilmeyen çalışanlarımın alınan kararlara ve diğer gruba karşı gelerek yararın ortadan kalmasına neden olacaklarını düşünürüm.
104. Motivasyonu, çatışmayı, zamanı ve stresi etkin yönetir ve kararlara ve uygulamalara katılımı etkili şekilde sağlarım.
105. Çalışanlarımın görüşlerine önem verir ve inisiyatif kullanabilmelerine özerklik tanırım.
106. Karar alma süreçlerinde ast-üst ilişkilerinin koordineli olarak yürütür ve yatay ve dikey bilgilendirme mekanizmalarını etkin olarak kullanırım.
107. Yönetici olarak kolaylaştırıcı, rehberlik ve koçluk gibi rolleri üstlenerek özerkliklerini destekleyici rol üstlenmeye çalışırım.
108. Çalışanlardan oluşan katılımcı gruplara liderlik eder ve onları öneri getirmeye, sorun çözmeye yönelik katılımcı özerkliğe motive ederim.
109. Çalışanları kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etme imkanı (düşünsel özerklik)tanırım.
110. Savunmacı davranışlardan uzak bir çalışma ortamı(işyeri özerkliği) sunarım.
111. Çalışanlarımın karşılaştıkları sorunları kendilerini geliştirme.(mesleki gelişim özerkliği) fırsatı olarak görmelerini sağlarım.
112. İKY de yönetime katılım bağlamında çalışanları özerk iş yapma becerisi kazandırmaya gayret ederim.

6. İKY DE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SORULAR

113. Astlarım ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkiler kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade ederim.
114. Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel özerklik gelişimlerine katkı sağlarım.
115. Okul vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonunu sağlarım.
116. Çalışanlarımın takım hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edebilmeleri için farkındalık oluşmasını sağlarım.
117. Yönetmelik ile iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne derece ulaştığına ilişkin geri besleme sağlarım.
118. Çalışanlarımın eğitim ihtiyacının belirlenmesinde özerk bir biçimde hareket etmek isterim.
119. Kurumumda başarı değerlendirme sürecini bireysel bir şekilde yaparım.
120. Mevcut değerlendirme sistemi çalışan ile çalışmayanı ayırt etmekten uzaktır bu nedenle bu değerlendirmenin yalnızca özerk bir değerlendirme yaparım.
121. Her okulun şartları kendine özgü olduğu için performans değerlendirmede okul yöneticilerine bu hususta özerklik tanınmalıdır.
122. Kurumumda yönetici konumundaki kişilerin değerlendirilmesi çalışanlar tarafından kendi içinde özerk bir şekilde yapılmalıdır.
123. Değerlendiriciler, başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim alsalar da her yönetici ve kurumun değerlendirmesinde özerk bir yaklaşım benimsemelidirler.
124. Değerlendirme sonuçlarına göre görevde yükselmeye gibi durumlara okul yöneticilerinin özerkliğine bırakılmalıdır.
125. Okul yöneticilerine özerklik tanınması motivasyonu arttıracaklarını düşünürüm.
126. Okul yönetici olarak çalışmak istediğim ekibimi oluşturmamda özerkliğe sahip olursam okulumu daha iyi yöneteceğimi düşünürüm.
127. Performansa dayalı ücret sisteminde çalışan ile çalışmayanı ayırt etmekte karar özerkliği okul yöneticilerine bırakılmalıdır.

128. Performans değerlendirme için okul yöneticileri kendi özerk objektif değerlendirme kriterlerini oluşturmaladırlar.
129. Çalışanların ve örgütün performansının iyileştirilmesi için özerkliğin gerekli olduğunu düşünürüm.
130. Hizmetin kalitesinin iyileştirebilmek için okul ynetcilerine özerlik sağlanması gereklidir.
131. Performans değerlendirmede çalışanların kendilerini değerlendirmelerinde özerklik sağlarım.
132. Okul yöneticilerin performansından memnun olmadığı çalışanları işten çıkarma yetkisine ilişkin zerlikliğin tanınması gereklidir.
133. Performans değerlendirmede okul yöneticilerine özerklik tanındığında tarafsızlıklarını koruyamayacaklarını düşünürüm.
134. Performans değerlendirme sürecinde tüm paydaşlarım tarafından değerlendirilerek kendi bölgesi içinde özerk bir biçimde değerlendirme yapılmalıdır.

EK 3 - MADDE HAVUZU METNİ 2.FORM (İNDİRGENMİŞ)

1. DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN SORULAR

Yaşınız

Cinsiyetiniz

Medeni durumunuz

Göreviniz (mdr - mdr yrd -mdr baş yrd)

Okul yöneticiliği kıdeminiz(kaç yıl)

Okul yöneticiliği kademeniz (okul öncesi- ilkokul-ortaokul-lise)

Çalıştığınız kurum türü ((kamu-özel)

Görev yaptığınız yerleşim birimi(büyükşehir –ilçe -kasaba – köy

2.İNSAN KAYNAKLARININ PLANLANMASINDA ÖZERKLİĞE İLİŞKİN SORULAR

1. İK planlama sürecinde iklim yerleşim ve ulaşım vb. gibi dışsal faktörlerin sebep olduğu durumlara ilişkin okul yöneticilerine okul bazında özerkçe karar alma yetkisi tanınmalıdır.
2. İK Planlaması aşamasında amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi süreci ,okulun bulunduğu bölge koşullarına göre yönetimlere özerklik fırsatı tanınmalıdır.
3. İKY de bütçe planlamasında okullara öğrenci sayısı, fiziksel büyüklük ve sosyal çevre vb gibi kriterlere göre bütçe özerkliği tanınmalıdır.
4. İK Planlama sürecinin merkezden ziyade yerel yönetimlerce otonom olarak yapılması gerekliliğine inanırım.
5. İKY de planlama sürecinde iş analizi ve bilgi toplamada çeşitli (gözlem, ölçek) vb dışında özerk (bireysel) yöntemlerimi kullanırım.

3.İKY GELİŞTİRİLMESİ ÖZERKLİĞİ ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SORULAR

1. İK geliştirilmesinde özerklik sağlanmasıyla okul örgütümde karar verme ve sorun çözme becerilerine katkı sağlayacağımı düşünürüm.
2. Eğitim hayatımda aldığım kazanımlarla kurumsal beklentiler arasında farklılıklar olduğu düşüncesiyle kurumsal olarak özerk davranırım.
3. İK geliştirme çalışmalarında iş özerkliğinin örgüt içi iletişime destek olduğunu bilirim.

4. İKG de programlar hazırlanırken çalışanların ve kurumun özerkliğine göre gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeterlilikleri öngörülmesi gerektiğini düşünürüm.
5. Çalışanlarım HİE doğrultusunda kendilerini geliştirmede özerklik sağlayarak farkındalığı artmış, yetkinlikleri, becerileri gelişmiş, iş doyumu artmış çalışanlar olacağına inanırım.

4. İKY'DE MOTİVASYON ÖZERKLİĞİ ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SORULAR

1. İK, yönetmede ve motive etmede genel ve klasik modeller uygulamak yerine bireye özgü özerk yaklaşımları uygulamak için çaba gösteririm.
2. Çalışanlarımın yaratıcılık ve liderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacak koşulları(şartların özerkliği) sağlamaya çalışırım.
3. Örgütün motivasyonu açısından istenen ve istenmeyen davranışları açık ve net biçimde belirlemek yerine özerklik tanıyarak hedef davranışların kazanılması için ortam oluşturmam.
4. Personel motivasyonu açısından davranışsal özerkliğin sınırlarına ilişkin çalışanlarımı bilgilendiririm.
5. Ödüllendirmede özerklik verilmesi halinde mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanırım.

5.İKY'DE YÖNETİME KATILIM ÖZERKLİĞİ ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SORULAR

1. Katı bürokratik yapılanmanın yumuşatılması; yarışma ve görüşmeye dayalı, saydam bir örgüt düzeninin(örgütsel özerklik) oluşturulmasına olanak sağlarım.
2. Katılımın esas kabul ederek daha demokratik ve sağlam temelleri olan bir kurumsal yapı(kurumsal özerklik) inşa etmeye dikkat ederim.
3. Değişimleri yakından takip eder, değişimi etkin yönetir ve katılımcı karar alma kültürünü kendi kurumsal kültürüm(kurumsal kültür özerkliği) ile bağdaştırarak etkili ve verimli bir yönetim anlayışının gelişmesini sağlarım.
4. Çok aktörlü, yerel(özerk) ağsal ilişkiler temelinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim yaklaşımını benimserim.

5. Örgüt içi karşılaşılan sorunlara getirilen çözüm önerilerinde kendilerini geliştirme imkanı özerklik fırsatı olarak görmelerini sağlarım.

6.İKY'DE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖZERKLİĞİ ALT BOYUTUNA İLİŞKİN SORULAR

1. Performans değerlendirme sürecinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde özerk bir biçimde hareket etmek isterim.
2. Her okulun şartları kendine özgü olduğu için performans değerlendirmede okul yöneticilerine bu hususta özerklik tanınmalıdır
3. Çalışanların ve örgütün performansının iyileştirilmesi için özerkliğin gerekli olduğunu düşünürüm.
4. Okul yöneticilerin performansından memnun olmadığı çalışanları işten çıkarma yetkisine ilişkin özerkliğin tanınması gereklidir.
5. Okul yönetici olarak çalışmak istediğim ekibimi oluşturmamda özerkliğe sahip olursam okulumu daha iyi yöneteceğimi düşünürüm.

EK 4 --

Madde Havuzu Tablo Formu (İndirgenmiş)

Madde No	Madde
F11	1. İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde özerklik sağlanmasıyla örgütümde karar verme ve sorun çözme becerilerine katkı sağlayacağımı düşünürüm
F12	2.Eğitim hayatımda aldığım kazanımlarla kurumsal beklentiler arasında farklılıklar olduğu düşüncesiyle kurumsal olarak özerk davranırım.
F13	3. İnsan kaynaklarının geliştirme çalışmalarında iş özerkliğinin örgüt içi iletişime destek olduğunu bilirim.
F14	4.İnsan kaynaklarında programlar hazırlanırken çalışanların ve kurumun özerkliğine göre gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeterlilikleri ön görülmesi gerektiğini düşünürüm.
F15	5.Çalışanlarıma HİE doğrultusunda kendilerini geliştirmede özerklik sağlayarak farkındalığı artmış, yetkinlikleri, becerileri gelişmiş, iş doyumu artmış çalışanlar olacağına inanırım.
F21	1.İnsan kaynaklarında yönetmede ve motive etmede genel ve klasik modeller uygulamak yerine bireye özgü özerk yaklaşımları uygulamak için çaba gösteririm.
F22	2.Çalışanlarımın yaratıcılık ve liderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacak koşulları(şartların özerkliği) sağlamaya çalışırım
F23	3.Örgütün motivasyonu açısından istenen ve istenmeyen davranışları açık ve net biçimde belirlemek yerine özerklik tanıyarak hedef davranışların kazanılması için ortam oluştururum.
F24	4.Personel motivasyonu açısından davranışsal özerkliğin sınırlarına ilişkin çalışanlarımı bilgilendiririm.
F25	5.Ödüllendirmede özerklik verilmesi halinde mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanırım.
F31	1.Katı bürokratik yapılanmanın yumuşatılması; yarışma ve görüşmeye dayalı, saydam bir örgüt düzeninin(örgütsel özerklik) oluşturulmasına olanak sağlarım
F32	2.Katılımın esas kabul ederek daha demokratik ve sağlam temelleri olan bir kurumsal yapı(kurumsal özerklik) inşa etmeye dikkat ederim
F33	3.Değişimleri yakından takip eder, değişimi etkin yönetir ve katılımcı karar alma kültürünü kendi kurumsal kültürüm(kurumsal kültür özerkliği) ile bağdaştırarak etkili ve verimli bir yönetim anlayışının gelişmesini sağlarım.
F34	4.Çok aktörlü, yerel(özerk) ağsal ilişkiler temelinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim yaklaşımını benimserim.
F35	5. Örgüt içi karşılaşılan sorunlara getirilen çözüm önerilerinde kendilerini geliştirme imkanı özerklik fırsatı olarak görmelerini sağlarım.
F51	1.Performans değerlendirme sürecinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde özerk bir biçimde hareket etmek isterim.
F52	2.Her okulun şartları kendine özgü olduğu için performans değerlendirmede okul yöneticilerine bu hususta özerklik tanınmalıdır
F53	3.Çalışanların ve örgütün performansının iyileştirilmesi için özerkliğin gerekli olduğunu düşünürüm.
F54	4.Okul yöneticilerin performansından memnun olmadığı çalışanları işten çıkarma yetkisine ilişkin özerkliğin tanınması gereklidir
F55	5.Okul yönetici olarak çalışmak istediğim ekibimi oluşturmamda özerkliğe sahip olursam okulumu daha iyi yöneteceğimi düşünürüm.

EK 5 --

Ölçek Tablo Formu

Madde No	Madde
F11	1. İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde özerklik sağlanmasıyla örgütümde karar verme ve sorun çözme becerilerine katkı sağlayacağımı düşünürüm
F12	2.Eğitim hayatımda aldığım kazanımlarla kurumsal beklentiler arasında farklılıklar olduğu düşüncesiyle kurumsal olarak özerk davranırım.
F14	4.İnsan kaynaklarında programlar hazırlanırken çalışanların ve kurumun özerkliğine göre gelecekte ihtiyaç duyabileceği yeterlilikleri ön görülmesi gerektiğini düşünürüm.
F15	5.Çalışanlarıma HİE doğrultusunda kendilerini geliştirmede özerklik sağlayarak farkındalığı artmış, yetkinlikleri, becerileri gelişmiş, iş doyumu artmış çalışanlar olacağına inanırım.
F21	1.İnsan kaynaklarında yönetmede ve motive etmede genel ve klasik modeller uygulamak yerine bireye özgü özerk yaklaşımları uygulamak için çaba gösteririm.
F24	4.Personel motivasyonu açısından davranışsal özerkliğin sınırlarına ilişkin çalışanlarımı bilgilendiririm.
F25	5.Ödüllendirmede özerklik verilmesi halinde mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanırım.
F31	1.Katı bürokratik yapılanmanın yumuşatılması; yarışma ve görüşmeye dayalı, saydam bir örgüt düzeninin(örgütsel özerklik) oluşturulmasına olanak sağlarım
F32	2.Katılımın esas kabul ederek daha demokratik ve sağlam temelleri olan bir kurumsal yapı(kurumsal özerklik) inşa etmeye dikkat ederim
F33	3.Değişimleri yakından takip eder, değişimi etkin yönetir ve katılımcı karar alma kültürünü kendi kurumsal kültürüm(kurumsal kültür özerkliği) ile bağdaştırarak etkili ve verimli bir yönetim anlayışının gelişmesini sağlarım.
F34	4.Çok aktörlü, yerel(özerk) ağısal ilişkiler temelinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim yaklaşımını benimserim.
F35	5. Örgüt içi karşılaşılan sorunlara getirilen çözüm önerilerinde kendilerini geliştirme imkanı özerklik fırsatı olarak görmelerini sağlarım.
F51	1.Performans değerlendirme sürecinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde özerk bir biçimde hareket etmek isterim.
F52	2.Her okulun şartları kendine özgü olduğu için performans değerlendirmede okul yöneticilerine bu hususta özerklik tanınmalıdır
F53	3.Çalışanların ve örgütün performansının iyileştirilmesi için özerkliğin gerekli olduğunu düşünürüm.
F54	4.Okul yöneticilerin performansından memnun olmadığı çalışanları işten çıkarma yetkisine ilişkin özerkliğin tanınması gereklidir
F55	5.Okul yönetici olarak çalışmak istediğim ekibimi oluşturmamda özerkliğe sahip olursam okulumu daha iyi yöneteceğimi düşünürüm.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1987). Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1), 21-28.
- Adamson, L. (2012). *Exploring principal autonomy in charter, private, and public schools* (Unpublished PhD. Dissertation). California State University, Fullerton.
- Allen, R. (2010). *Does School Autonomy improve Educational Outcomes? Judging the Performance of Foundation Secondary Schools in England* (DoQss Working Paper No.10-02). London: University of London. Retrieved from: <http://repec.ioe.ac.uk/REPEc/pdf/qsswp1002.pdf>
- Almaaitah, F. M., Harada, Y., Sakdan, M., & Almaaitah, A. (2017). Integrating Herzberg and Social Exchange Theories to Underpinned Human Resource Practices, Leadership Style and Employee Retention in Health Sector. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 16-34.
- Argon, T. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi ilkelerine ilişkin Bolu ve Düzce illeri ilköğretim okulları yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arslan, M.M. ve Atasayar, H.H. (2008). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü Yöneticilerinin Yerelleşme Konusundaki Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(2), 59-79.
- Arulrajah, A. & Opatha, H. (2016). Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource Management: A Simplified Underpinning. *International Business Research*, 9(12), 153-164.
- Atasayar, H.H. (2005). *Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütü yöneticilerinin yerelleşme konusundaki görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.

- Gino, F., Ayal, S. and Ariely, D. (2010) Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel. *Psychological Science*, 20, 393-398..
- Aydın, K.İ. (2006). *Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, amaçları ve fonksiyonları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Matbaası.
- Aydın, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: Pegem Akademi.
- Bandur, A. (2008). *A study of the implementation of school-based management in Flores primary schools in Indonesia* (Unpublished PhD. Dissertation). The University of New Castle, Australia.
- Bandur, A. (2012). School-based management developments: Challenges and impacts. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 845-873.
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T., Patrinson, H.A. & Sant, L. (2009). *Decentralization Decision-Making in Schools. The Theory and Evidence on School-based Management*. Washington DC: The World Bank.
- Bassett, M. & Cardno, C. (2015). Multiple perspectives of leadership development for middle-level pedagogical leaders in New Zealand secondary schools. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 30(2), 30-38.
- Başaran, İ.E. (1986). Öğretmenlerin Yönetime Katılması. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1-2), 117-121.
- Başaran, İ.E. (1994). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J.C., Roca-Puig, V. & Escrig-Tena, A.B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive

- behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422.
- Bos-Nehles, A., Trullen, J. & Valverde, M. (2021). *HRM system strength implementation: a multi-actor process perspective*. In *Handbook on HR process research*. Birleşik Krallık: Edward Elgar Publishing.
- Boyacı, A. (2012). İçinde S. Özdemir (ed.) *Okullarda İnsan Kaynağının Yönetimi Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Boyne, G. (2002). Public and Private Management: What's the Difference. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Burkhauser, S., Gates, S.M., Hamilton, L.S., Li, J.J. & Pierson, A. (2013). Laying the Foundation for Successful School Leadership. *RAND Corporation*, Project. Retrived form: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR400/RR419/RAND_RR419.pdf.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Caldwell, B. (2005). *School-Based Management. Education Policy Series*. UNESCO International Academy of Education and International Institute for Educational Planning.
- Caldwell, B. (2008). Reconceptualizing the self-managing school. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(2), 235-252.
- Cheng, Y.C. (1996). The school based management mechanism for the school effectiveness development school. *Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 35-61.
- Cobbold, T. (2012). School Autonomy is Not the Success Claimed. *Education Research Brief*. Retrieved from: <http://www.saveourschools.com.au>.
- Czapla, G. (2014). *Principals' experiences of autonomy in Nebraska schools with increased hispanic/latino student populations* (Unpublished PhD. Dissertation). Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, Nebraska.

- Dash B.N. (2007). *School Organization, Administration and Management*. New Delhi: Neelkamal Publications.
- Davies, S. & Quirke, L. (2007). The Impact of Sector on School Organizations: Institutional and Market Logics. *Sociology of Education*, 80(1), 66-89.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance prediction. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development Theory and Applications*. New Delhi: Sage.
- Donaldson, M.L. (2011). Principals' approaches to developing teacher quality: Constraints and opportunities in hiring, assigning, evaluating, and developing teachers. *Center for American Progress*. Retrieved from: www.americanprogress.org/issues/2022/02/pdf/principal_report.pdf.
- Dressier, B. (2001). Charter school leadership. *Education and Urban Society*, 33(2), 170-185.
- Dunlop, D.M. & Goldman, P. (1991). Rethinking power in schools. *Educational Administration Quarterly*, 27(1), 5-29.
- Düren, A. Z. (2002). *2000'li Yillarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eck, J. & Goodwin, B. (2010). Autonomy for school leaders. *School Administrators*, 67(1), 24-27.
- Elmore, R. (2008). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Erişim adresi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Devlet_okulu.
- Eurydice (AEBA). (2007). *School autonomy in Europe: Policies and measures*. Retrieved from: [http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZTu%20\(p%20opis%201\)/024%20School%20Autonomy%20in%20Europe.%20Policies%20and%20Measures.pdf](http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZTu%20(p%20opis%201)/024%20School%20Autonomy%20in%20Europe.%20Policies%20and%20Measures.pdf).
- Evans, S. & Tourish, D. (2016). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice, *An Article*

- in Management Learning*, 12. Retrived form: <https://www.researchgate.net/publication/309471081>.
- Fingon, J. C. (2009). What teachers say about school reform does matter. *Reading Today*, 27(2), 18-21.
- Fix, B. (2018). The Trouble with Human Capital Theory, Real-World Economics Review, *World Economics Association, Bristol*, 86(1), 15-32.
- Fullan, M. (2007). *What's worth fighting for in the principalship*. New York, NY: Teachers College Press.
- Gammage, D.T. (2008). Three decades of implementation of school-based management in the Australian Capital Territory and Victoria in Australia. *International Journal of Educational Management*, 22(7), 664-675.
- Gara, R. (2013). *Arab Society in Israel 6 Population, Society and Economy*. Jerusalem: Van Leer Institute.
- Garn, G. & Cobb, C. (2008). *School choice and accountability*. Education Policy Research Unit & Education Public Interest Center. Retrieved from: <http://epsl.asu.edu/epru/documents/EPSSL-0803-256-EPRU.pdf>.
- Gawlik, M. (2008). Breaking loose: Principal autonomy in charter and public schools. *Educational Policy*, 22(6), 783-804.
- Grant, R.M. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114- 135.
- Griffin, N. & Wohlstetter, P. (2001). Building a plane while flying it: Early lessons from developing charter schools. *Teachers College Record*, 103(2), 336-365.
- Hair, F. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Florida: Pearson Education Limited.
- Hanushek, E., Link, L. & Woessman, L. (2011). *Does School Autonomy make Sense Everywhere?*. Panel Estimates from PISA (NBER Working Paper No. 17591). Retrieved from: <http://www.nber.org/papers/w17591>.
- Haque, M.F., Haque, M.A. & Islam, S. (2014). Motivational Theories-A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61- 68.

- Harel, G. & Tzafrir, S. (2001). HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities. *Public Administration Quarterly*, 25(3), 316-355.
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2008). Fourth way of change. *Educational Leadership*, 66(2), 56-61.
- Harney, B. (2016), *Contingency theory, An Encyclopedia of Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Harris, A. (2002). *School Improvement: What's in it for schools?* London, UK: Routledge Falmer.
- Hitt, M.A., Middlemist, R.D. & Mathis, R.L. (1989). *Management Concept and Effective Practice*, Third Edition, New York: West Publishing Company.
- Hopkins, D. (2012). *What we have learnt from school improvement about taking educational reform to scale in School Effectiveness and Improvement research*, London: Policy and Practice, Routledge.
- Hoy, W.K. & Miskel, G.C. (2012). *Educational Administration, Theory, Research and Practice* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (2012, 20 Haziran). *T.C Resmi Gazete*, Sayı: 28339.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel.
- Karlı, M.D. (2004). *Yönetmelik Etkililik*, İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Keating, J. (2006). *The relationship between principal autonomy and student achievement* (Unpublished PhD. Dissertation). The Humanities and Social Sciences Collection Pepperdine University, Malibu.
- Keçecioğlu, T. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(1), 159-171.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.

- Leonardatos, H. (2015). *Comparing organizational configurations of principal autonomy in Finland and New York* (Unpublished Master Dissertation). State University of New York, The USA.
- Levin, H.M. (2006). A conceptual framework for accountability in education. *School Review*, 82(1), 363-364.
- Lewis, A.L. (2010). *School leaders as both colonized and colonizers: Understanding professional identity in an era of No Child Left Behind* (Unpublished PhD. Dissertation). Wilmington University, Delaware.
- Limon, İ. & Aydın, B. (2020). School Principals' Opinions on Autonomy in School Administration. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 459-484.
- Liu, C., Nauta, M.M., Yang, L.Q. & Spector, P.E. (2018). How do coworkers 'make the place'? Examining coworker conflict and the value of harmony in China and the United States. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 30-60.
- McTighe, J. (2005). Private school accountability. CAPSO Colloquium. *Council for American Private Education*, Retrieved from: <http://www.capenet.org/outsub.html>.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2000). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. Erişim adresi: https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2000, 14 Ocak). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. *Tebliğler Dergisi*, 63(2508), 2-229.
- Ministry of Education (2013a), Self-management schools'site, available at: <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/UNITS/NihulAtzmi> (Hebrew).
- Ministry of Education (2013b), Elementary schools' transition to SBM: main perception of school-based management and principles of the National Transition Program for school-based management (disc), Pedagogic Administration, Ministry of Education, Jerusalem (Hebrew).
- Mizrav, E. (2014). *Could principal autonomy produce better schools? evidence from the schools and staffing survey* (Unpublished Master Dissertation). Georgetown University, The USA.

- Morton, S. (2011). Performance management or managing performance? Supporting a vision to become outstanding. *Management in Education*, 25(1), 10-14.
- Mweru, M.C. & Muya, M. (2015). Features of Resource Based View Theory: An Effective Strategy in Outsourcing. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(2), 215-218.
- National Center for Education Statistics. (2010). Digest of education statistics, 2009 (NCES 2010-013). Retrieved from: <http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=65>.
- National Council on Teacher Quality. (2010). Bumping HR: Giving principals more say over staffing. Retrieved from: http://www.nctq.org/tr3/docs/nctq_site_based_hiring.pdf.
- Nir, A. & Eyal, O. (2003). School-based management and the role conflict of the school superintendent. *Journal of Educational Administration*, 41(5), 547-564.
- Nir, A. & Miran, M. (2006). The equity consequences of school-based management. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 116-126.
- Nir, A. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 5(4), 323-341.
- Nyaga, J.K. (2015). Impact of Teenage Motherhood on the Academic Performance in Public Primary Schools in Bungoma County, Kenya. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(1), 61-71.
- Nyaga, J.K. (2015). Impact of Teenage Motherhood on the Academic Performance in Public Primary Schools in Bungoma County, Kenya. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(2), 61-71.
- OECD. (2011). School Autonomy and accountability: Are they related to student performance?. *PISA in Focus*, Retrieved from: <https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/48910490.pdf>
- Olanyan, D. & Okemakinde, T. (2008). Human Capital Theory: Implication for Educational Development. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 5(5), 479-483.
- O'Neil, J. (1995). On lasting reform: A conversation with Ted Sizer. *Educational Leadership*, 52(1), 4-9.

- Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme*. Eskişehir: Nisan Yayın Evi.
- Özdemir, S. (1996). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem.
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Pilton, J.W. (2015). *International trends in principal autonomy* (Unpublished PhD. Dissertation). Lehigh University, The USA.
- Podgursky, M. & Ballou, D. (2001). *Personnel policy in charter schools*. Washington, DC: Thomas B. Fordham Foundation.
- Poole, S. (2007). *Degrees of accountability: An analysis of charter schools and traditional public schools in America* (Unpublished PhD. Dissertation). University of California, Berkeley.
- Prasch, J. (1990). *How to Organize for School Based Management*. Alexandria, Virginia: ASCD.
- Ramsey, K. & Amenta, E. (2009). *Institutional Theory*. Irvine: University of California.
- Redmond, B.F. (2010). *Self-efficacy theory: do I think that I can succeed in my work? Work Attitudes and Motivation*. Pennsylvania State University. Retrieved from: <https://cms.psu.edu>.
- Rekers, M.T. (2013). *HR competencies: a contingency approach a quantitative study into business context factors influencing HR competencies* (Unpublished Master Thesis). University of Twente, Holland.
- Sammons, P. (2012). *Methodological issues and new trends in educational effectiveness, research. Chapter 1 pp 9-26* in Chapman, C., Armstrong, P., Harris, A., Muijs, D., Reynolds, D. & Sammons, P. (Eds), (2012). *School Effectiveness and Improvement Research, Policy and Practice: Challenging The Orthodoxy?* Nabingdon: Routledge.
- Samuel, M.O. & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles, CA: Sage Publications.

Sergiovanni, T.J. (2001). *Leadership: What's in it for schools?* London, UK: Routledge Falmer.



- Shahar, H. & Magen-Nagar, N. (2010). Participation in decision-making and teachers' sense of autonomy and satisfaction: Differences between schools with school-based management and schools without school-based management. *Studies in Educational Management and Organization*, 31(1), 243-269.
- Smith, E. (2008). Raising standards in American schools? Problems with improving teacher quality. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 610-622.
- Sparks, A. (2009). *Evolving charter school governance in a complex accountability environment* (Unpublished PhD. Dissertation). University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Stillings, C. (2006). Charter schools and No Child Left Behind: Sacrificing autonomy for accountability. *Journal of Education*, 186(2), 51-70.
- Stone, D.L. & Deadrick, D.L. (2015). *Challenges and opportunities affecting the future of human resource management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Storey, J. (2001). *Developments in the management of human resources*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Summak, M.S. ve Roşan, Ş. (2006). Okul temelli yönetimin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğine ilişkin öğretmen ve yönetici tutumlarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. California: Pearson.
- Taşar, H.H. (2018). Türkiye'de Okul Temelli Yönetim Konusunda Yapılan Araştırma Sonuçlarının Toplu Değerlendirilmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(21) 991-1003.
- Taşçı, H. (2008). *Yerel yöneticiler ve okul yöneticilerinin eğitimde yerelleşmeye ilişkin kendilerini hazır görme durumları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Tay, L.C., Tan, F.Y., & Yahya, K.K. (2017). The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 547-562.

- Thomas B. Fordham Institute of Research. (2007). *The autonomy gap*. Retrieved from: www.edexcellence.net.
- Tuncer, F. (2007). *Ankara ili ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel özerkliğe ilişkin görüş ve önerileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S., vd. (2010). Okul Müdürlerinin Yerinden Yönetim Hakkındaki Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-18.
- U.S. Department of Education. (2001). *No Child Left Behind Act*. Retrieved from: <http://www2.ed.gov/policy/elsec/guid/states/index.html#nclb>.
- Verhoest, K., Roness, P., Verschuere, B., Rubecksen, K. & MacCarthaigh, M. (2010). *Autonomy and Control of State Agencies*. İngiltere: Palgrave Macmillan UK.
- Volansky, A. & Friedman, I. (2003). *School-based Management: An International Perspective*, Routledge, London.
- Volansky, A. (2003). From experiment to educational policy: *The transition to school-based management in Israeli schools*, in Volansky, A. and Friedman, I. (Eds.), *School-based Management: An International Perspective*. Ministry of Education, Jerusalem, 217- 233.
- Welbourne, T. M. & Cyr, L.A. (1996). Agency Theory Implications for Strategic Human Resource Management: Effects of CEO Ownership, Administrative HRM, and Incentive Alignment on Firm Performance, *Center for Advanced Human Resource Studies*, Working Paper, 96(17), 1- 31.
- Williamson, A. (2008). The influence of sector on human resource management: A study of public, charter, and private schools (Unpublished PhD. Dissertation). University of Colorado, Denver.
- Workforce Planning Practice. (2018). *CIPD*. Retrieved from: cipd.co.uk.
- Wright, P. M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management. *A Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Yahya, K., Tan, F. & Tay, L. (2017). The Power of Ability-Motivation-Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 547-556.

Yakut, S.G. ve Karaca, D.A. (Ed.). (2016). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel.



DİZİN

-D-

devlet okulu, 9, 153

-E-

eğitim örgütü, 5

eğitim yönetimi, ix, 62

eğitim yönetimi kurumları, xiv

özerklik, iv, 2, 3, 7, 9, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 126, 127, 128, 130, 131, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178

-İ-

insan kaynakları, iv, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 15, 16, 17, 18, 22, 31, 32, 33, 37, 38, 40, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 63, 73, 107, 111, 120, 127, 129, 131, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 148, 159

insan kaynakları yönetimi, v, ix, xiv, 8, 13, 33, 44, 45, 47, 51, 53, 147

insan kaynakları yönetimi uygulamaları, 16

insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, ix, 44

insan kaynakları yönetiminin ilkeleri, ix, 33

-Y-

yönetim ve okul yönetimi, ix

-K-

kamu okul yöneticileri, v

kamu ve özel okul yöneticileri, iv

-O-

okul merkezli yönetim, x, 82, 83, 84, 85, 86

okul örgütü, ix, 67, 73

okul örgütünün kapsamı, ix, 72

okul örgütünün önemi, x

okul örgütünün unsurları, ix

okul yöneticileri, iv, 6, 8, 19, 95, 134, 135, 136, 143, 144, 160, 172

okul yöneticilerinin özerklik algıları, iv

okul yöneticisi, x, 9, 93

okul yönetimi, ix, 60, 63

-Ö-

özel okul, v, x, 9, 102