



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

**Ortaöğretim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir
Uygulama (MEV Koleji Özel Basıncıköy Okulları)**

Yüksek Lisan Tezi

SEVGİ TAN

125200268

Danışman: Prof. Dr. ALİ AKDEMİR

İSTANBUL, 2015



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

**Ortaöğretim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir
Uygulama (MEV Koleji Özel Basıncıköy Okulları)**

Yüksek Lisan Tezi

Tezi Hazırlayan : **SEVGİ TAN**

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Ortaöğretim kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama(MEV Koleji Özel Basıncöy Okulları)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

___/___/2015

İmza

Sevgi TAN

ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

___/___/2015

İmza

Sevgi TAN

ÖZET

ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA (MEV KOLEJİ ÖZEL BASINKÖY OKULLARI)

Sevgi TAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Haziran, 2015 – 133 Sayfa

Bu araştırmanın genel amacı; Ortaöğretim kurumlarında insan kaynakları yönetimi ilkelerini, felsefesini ortaya koyarak önemini vurgulamaktır.

Bu araştırmanın ilk beş bölümünde veri, tarama modeli kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi alanında hazırlanan makaleler ve üniversiteler de hazırlanan makaleler, lisansüstü tezler, kitaplar araştırılarak elde etmiştir.

Bu araştırmanın altıncı bölümü için MEV koleji Özel Basıncıköy Okulları ile saha çalışması yapılmıştır. İnsan kaynağı birimi ile veri toplama yöntemi olarak bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Öncelikle insan kaynakları biriminden, bölüm müdüründen ve okul müdüründen telefon görüşmesi yoluyla araştırma konusu hakkında bilgilendirilmiştir, bir kaç gün sonraya görüşme için ziyaret edilmiştir. Yapılan görüşmelerden sonra veri olarak aktarılmıştır. Okul üç defa ziyaret edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi kurumların verimliliği açısından önemli bir alandır. Bu alan ne kadar sistemli, planlı, programlı çalışırsa kurum kültürünü güçlendirir. Diğer kurumlardan bir adım önde götürür. İnsan kaynakları yönetiminin can damarıdır. Kurumlarda sorunların temelinde insan kaynakları yönetiminin doğru kullanılmaması yatar. Bütün bu sorunların çözümünde ilk adım kurumlardaki işlerin tek tek ele alınıp incelenmesidir. Ancak araştırmaya göre özel okullar hariç genel olarak devlet okullarında İnsan kaynakları biriminin olmadığı bunun merkezlerde yürütüldüğü söylenebilir. Bu eksikliğin gideril-

mesi için Milli Eğitim Bakanlığı’da tıpkı özel okullardaki gibi birimlerin kurulması sağlanmalıdır. Bu şekilde insan kaynakları yönetimi sistemli bir şekilde yürütülerek eksikler geliştirilir. Gelecekte arzulandığı duruma uygun insan kaynağı belirlenir. İnsan kaynakları bölümünün öncelikle rolü süreci koordine etme, gözleme ve sentezlemedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, bölüm yöneticileri tarafından takip edilen tabloları oluşturur. Kurumda çalışanlar tarafından ihtiyaçlar belirlenerek insan kaynakları yönetimi birimine ulaştırılır. Tabii ki insan kaynakları bölümünün ve kurumda çalışanların yoğun çabasıyla gerçekleşecektir.

Anahtar sözcükler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları geliştirilmesi,

ABSTRACT

SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS AND AN APPLICATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (MEV COLLEGE PRIVATE SCHOOLS Basınköy)

Sevgi TAN

Master Thesis, Business Management Department

Supervisor: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

June, 2015 – 133 Pages

The object of this research is to point out the principles and the philosophy of Human Resources Management in Secondary and High School.

Data scanning model has been used in the first five parts of the research. Data has been provided by research through Human Resources Management and university articles as well as post-graduate theses and books.

A field study has been conducted together with MEV College Private Basınköy Schools for the sixth part of this research. The Individual Interview Technique has been used as data collection method with the Human Resources Department. First of all, the Human Resources Department, the Head of the Department, The School Principal have all been informed via telephone regarding the research object and have been visited thereafter for the interview. The data collected has been given through interviews made after three school visits.

Human Resources Management is a significant field in terms of the efficiency of institutions. The more systematically and planned it works, the more it reinforces the institutional culture and so, the institution goes ahead of others. Human Resources plays a vital role in Management. The basis of problems in institutions is the misconduct of Human Resources Management. The initial step in the solution of all these problems is to consider and study each and every business individually. Research has shown that no State School has any Human Resources Department and that this process has been administered in centers, except for Private Schools. In order to compensate for this, the Ministry of Education should be encouraged to found such Human Resources

departments as in private schools so as to manage Human Resources systematically and develop it. Thus, suitable Human Resources can be determined in the future as wished. The primary role of the Human Resources Department is to coordinate the process, to observe and to synthesize. The Human Resources Department creates charts that are followed by their department managers. Requirements are determined by institutional staff and sent to the Human Resources Department. Of course Human Resources is being realized by intense work of both its own department and the institutional staff.

Key words: Human Resources, Human Resources Management, Development of Human Resources.

ÖNSÖZ

“Ortaöğretim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve bir Uygulama(MEV koleji Özel Basıncıköy Okulları)” adlı çalışmamızda Türkiye’deki ortaöğretim kurumlarında insan kaynaklarının geliştirilmesinin, etkinliğinin artırılmasının var olan sistem ve süreçleri, eğitim ve öğretim amaçlı geliştirilmesi için yapılması gerekenler açıklanmıştır. Konunun incelenmesi için, konunun geliştirilmesi amaçlı MEV Koleji bir uygulama saha çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmam boyunca bana konumu belirlememde ve izlemem gereken yol konusunda, yardım ve bilgisini eksik etmeyen Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR hocama sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışması esnasında kendisiyle röportaj yapma imkânı bulduğum Müdür Yardımcısı Gökmen Topkaya, İnsan Kaynakları Müdürü Mehmet Yiğit’e teşekkür ediyorum. Ayrıca öğrenim yaşamım boyunca hep yanımda olan ve bana güvenen Babam Mehmet ÇETİNKAYA, Annem Saffet ÇETİNKAYA, Eşim Ender TAN, Oğlum Oğuzhan TAN, Mehmet TAN, Kayınvalidem Nuran TAN ve Arkadaşım Derya KANBAK minnettarlarımı ifade etmek istiyorum.

Çalışmamın yararlı olmasını temenni ediyorum.

İSTANBUL, 2015

Sevgi TAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. İnsan ve Eğitim	3
1.2. Eğitimin Tanımı.....	3
1.3. Eğitimin Farklı Alanlara Göre Tanımı	4
1.3.1. Toplumsal Alanda Eğitim	5
1.3.2. Hukuksal Alanda Eğitim.....	5
1.3.3. Ekonomi Alanında Eğitim.....	6
1.3.4. Felsefe Alanında Eğitim	6
1.3.4.1. İdealizme Göre Eğitim	6
1.3.4.2. Realizme Göre Eğitim.....	7
1.3.4.3. Pragmatizme Göre Eğitim	7
1.3.4.3. Varoluşçuluğa Göre Eğitim	8
1.3.5. Politik Alanda Eğitim	8
1.3.6.Sistem Olarak Eğitim	9
1.4. Eğitim Kategorileri.....	9

1.4.1. Formal Eğitim	10
1.4.1.1. Örgün Eğitim	11
1.4.1.2. Yaygın Eğitim.....	12
1.4.2. İnfomal Eğitim.....	12
1.5. Öğretim Yöntemleri ve Öğrenme	13
1.5.1. Öğretim ve Öğrenme	13
1.5.2.Öğrenme Teorileri.....	14
1.5.3.Öğretim Stratejileri.....	15
1.5.4.Öğretim Yöntemleri	16
1.6.Eğitim Programı.....	17
1.6.1.Türk Milli Eğitim Sistemi (Talim Terbiye Kurulu)	17
1.6.2.Türk Milli Eğitim Sisteminin İlkeleri.....	18
1.6.3. Eğitimde Denetim	18
1.6.4. Eğitimde Rehberlik	19

2.BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ

2.1. Eğitim Yönetiminin Tanımı	20
2.2. Eğitim Yönetiminin Özellikleri	21
2.3. Eğitim Yönetimi - Okul Yönetimi	22
2.4. Eğitim Yönetiminde Gelişmeler	24
2.5. Yönetim Süreçleri	28
2.6. Yöneticinin Rollerini.....	29
2.7. Öğrenci Hizmetleri.....	32
2.8. Öğretim İle İlgili Hizmetler.....	33
2.9. Eğitim İle İlgili Hizmetler	33

3 BÖLÜM

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA KADEMELERE GÖRE SINIFLANDIRMA

3.1. Okulların Sınıflandırılması.....	36
3.1.1. Okul Öncesi Eğitimin Tanımı ve Amacı.....	36
3.1.2. İlköğretimin Tanımı ve Amacı	38
3.1.3. Ortaöğretimin Tanımı ve Amacı	41
3.1.4. Ortaöğretimin Bölümleri.....	45
3.1.4.1. Genel Ortaöğretim.....	45
3.1.4.2. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim	46
3.1.4.3. Özel Eğitimin Amacı.....	48
3.1.4.4. Özel Eğitim Kurumları	49

4.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu	51
4.2.Yönetim Yaklaşımları Işığında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	53
4.2.1. Klasik Kuram.....	53
4.2.1.1. Bilimsel Yönetim	53
4.2.1.2. Yönetim Süreci	54
4.2.1.3. Bürokratik Yaklaşım.....	55
4.2.2. Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım.....	56
4.2.3. Modern Kuram.....	57
4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	58
4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	60

4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	61
4.5.1. Planlama.....	61
4.5.2. Kadrolama (Sağlama, Seçme – Yerleştirme)	62
4.5.3. Değerlendirme	63
4.5.4. Ödüllendirme	64
4.5.5. Yetiştirme-Geliştirme	64
4.5.6. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	65
4.5.7. Endüstri İlişkileri.....	65

5.BÖLÜM

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

5.1. Örgüt Yapısı	67
5.1.1. Merkez Teşkilatı	67
5.1.2. Taşra Teşkilatı	69
5.1.2.1. Milli Eğitim Müdürlükleri.....	69
5.1.2.2. İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri	69
5.1.2.3. Okul ve Kurum Müdürlükleri.....	70
5.1.3. Yurtdışı Teşkilatı.....	70
5.1.4. Bağlı Kuruluşlar	71
5.2. Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi.....	71
5.2.1. Okul Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	72
5.2.2.Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Planlanması ve Norm Kadro Uygulamaları	73
5.2.3.Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Seçimi İşe Yerleştirilmesi...76	
5.2.4.Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi Geliştirilmesi78	
5.2.5. Okul Örgütlerinde Performans Değerlendirme.....	79
5.2.6. Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Ödüllendirilmesi.....	80
5.2.7. Okul Örgütlerinde Kariyer Planlaması	81

6.BÖLÜM

MEV KOLEJİ ÖZEL BASINKÖY OKULLARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

6.1. Okulun Tanıtımı ve Küresel Kimliği.....	83
6.1.1. Okulun Tarihçesi.....	83
6.1.2. Okulun Vizyonu	84
6.1.3. Okulun Misyonu	84
6.1.4. Okulun Değerleri.....	84
6.1.5. Okulun İlkeleri.....	85
6.1.6. Okulun Amacı.....	85
6.1.7. Okulun Eğitime Yaklaşım Modeli	86
6.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri Okulun İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi Olarak Yönetilmesi	90
6.2.1.Birimin MEV koleji Basıncöy Okulları olarak İnsan Kaynakları yönetiminin yaklaşımları.....	90
6.3. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları.....	99
6.3.1 Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.....	99
6.3.3.1 Mev Kolejinin Paydaşları.....	103
6.3.2. Personel Seçimi, İşe Alma ve Yerleştirme	105
6.3.3. Eğitim ve Geliştirme (Hizmet İçi Eğitim).....	107
6.3.3.1 Teknolojik Düzey	109
6.3.4. Performans Yönetimi.....	110
6.3.4.1. 2014-2015 MEV Kolejinin Başarıları.....	111
6.3.4.2. Üst Politika Belgeleri.....	113
6.3.4.3. GZFT(Güçlü Yönler, ZayıfYönler, Fırsatlar, Tehditler ,Swot Analizi).....	113
6.3.4.3.1.Güçlü Yönler	113
6.3.4.3.2.Zayıf Yönler	113

6.3.4.3.3.Fırsatlar	114
6.3.4.3.4.Tehditler	114
6.3.5. Kariyer Yönetimi	114
6.3.6. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi.....	115
6.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevlerinin Genel Değerlendirilmesi...	115
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
KAYNAKÇA.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	132

TABLolar

Tablo 6.1:Mev Koleji Özel Basıncöy Kimlik Bilgisi Tablosu	83
Tablo 6.2:2014-2015 Yılı Kurumdaki Mevcut Yönetici Sayısı.....	96
Tablo 6.3:MEV Koleji İnsan Kaynakları Dağılımı Tablosu.....	96
Tablo 6.4:Sivil Savunma Planlama Komisyonu	100
Tablo 6.5: Mev Koleji Özel BasıncöyOkulları PlanlamaTablosu	100
Tablo 6.6: Görev ve Yükümlülükler Tablosu	101
Tablo 6.7:Hizmetler Tablosu	102
Tablo 6.8:Mev Koleji Özel Basıncöy Okulları Ürün Hizmet.....	103
Tablo 6.9:Paydaş Analizi Tablosu	104
Tablo 6.10:Mev Koleji 2014-2015 Eğitim Planı Tablosu.....	108
Tablo 6.11: Okulun Fiziki Alt yapısı tablosu.....	109

ŞEKİLLER

Şekil 1: Yönetim Süreci Kaynak:Tamer Koçel,s.154.....	28
Şekil 2:Yöneticinin Rollerini	30
Şekil.6.1:MEV Koleji Çalışanların Görev Tanımına Dağılımı Grafiği ..	91
Şekil.6.2: Milli Eğitim Vakfı Müdürlüğü Çalışanların GörevTanım	92
Şekil 6.3:Mev Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı Grafiği	92
Şekil 6.4:Mev Koleji Eğitim Düzeyleri Grafiği.....	93
Şekil.6.5:Mev Koleji Özel Basıncıköy Okulları Örgüt Şeması.....	94
Şekil.6.6: Mev Koleji Özel Basıncıköy Okulları Teşkilat Şeması	95
Şekil. 6.7: Özel MEV Koleji Çalışanların Yaş Ortalaması Grafiği	108

GİRİŞ

Eğitim çeşitli kişiler tarafından farklı tanımlarla ifade edilmiştir . Eğitim bütün disiplinleri etkileyen olgudur. Genel olarak ‘’ Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik yönde değişme meydana getirme sürecidir. (Ertürk,1975:79)’’Türkiye de var olan sistem ve süreçleri koruyabilmek ve geliştirmek açısından eğitimin temel kavramlarını bilmek gerekir.

Kurumlarda eğitim, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Kurumların amaçlarına (misyon ve vizyon) ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır.

Kurumlarda kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşabilmesi için gerekli işleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı çalışanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, iş güvenliği ve iş sağlığının korunmasını hedeflemektedir.

Birinci bölümde, eğitimin temel kavramlarına yer verilmiştir. Eğitim ile ilgili diğer bilim dalları arasındaki kavramsal ilişkilerine değinilmiştir. Çünkü eğitim karmaşık bir süreçtir. Eğitim sorunlarının çözümü için toplumsal, hukuksal, ekonomik, felsefe, politik bilim dallarından yararlanmayı gerektirir. Bu bilim dallarının temellerine değinilmiştir. Eğitimin kategorileri ele alınarak incelenmiştir. Öğretim yöntemlerinden, Türk Milli Eğitim sisteminden bahsedilmiştir. Bir toplumun gelişmiş yada geri kalmış olması o toplumun eğitim sisteminin yapı ve işleyişinin ne kadar sağlıklı olduğuna bağlıdır. Eğitim, insanın doğumuyla başlayıp yaşam boyunca devam eden bir süreçtir. Bu süreçte bir takım bilgi beceri, tutum ve değer kazanır. Eğitim bireyi geliştirir ve hayata hazırlar. Kısacası insanı sosyalleştirir.

İkinci bölümde eğitim yönetiminin tanımı ve özelliklerine yer verilmiştir. XX. Yüzyılın başlarından bugüne kadar Eğitim yönetimi alanında bugüne kadar elde edilen ilerlemelere değinilmiştir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli özelliklerinden birisi hızlı değişimdir. Bu değişme ve yenileşme ile birlikte eğitim yöneticiliği eskiye oranla

daha karmaşık hale gelmiştir. Dünyada eğitim yöneticileri başarılı olabilmeleri için yöneticilik kazanımlarını sürekli geliştirmeleri gerekir. Buda nitelikli eğitim programları ile gerçekleşir.

Üçüncü bölümde öğretim kurumlarında kademelerine göre sınıflandırma ele alınarak incelenmiştir. Okulların sınıflandırılması yapılarak amaçları ile yer verilmiştir. Zihinsel gelişimde etkileri üzerinde olumlu katkılarından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde insan kaynakları yönetiminin kavramı tarihsel gelişimi , yönetim yaklaşımı ışığında insan kaynakları yönetimi (klasik kuram, neo klasik yaklaşım, modern kuram) incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi amaçları, ilkeleri, işlevlerine yer verilmiştir.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynağına ihtiyacı vardır. Rekabet avantajı yaratabilmek için en önemli unsur insan kaynaklarıdır. Sanayi devriminin insan kaynaklarının ortaya çıkmasında önemli ölçüde etkisi vardır.

Beşinci bölümde orta öğretim kurumlarında insan kaynakları yönetimi, örgüt yapısı,3797 sayılı yasaya göre Milli Eğitim Bakanlığı, merkez teşkilatı, taşra teşkilatı ve bağlı kuruluşlar incelenmiş. Okullardaki insan kaynakları yönetiminden bahsedilerek amaçlarını, fonksiyonlarını tek tek ele alınarak incelenmiştir.

Altıncı bölümde MEV koleji özel basıncöy okullarının insan kaynakları birimi incelenmiştir.1981 yılından beri bir geçmişe sahip olan kurum güçlü bir kurum kültürüne sahiptir. MEV Kolejinin analizi yapılmıştır. Burda okulun vizyonu, misyonu, değerleri, ilkeleri, amacı, eğitime yaklaşım modeli, kurum içi analizi, paydaşları, GZFT analizi, İnsan kaynakları birimi, fonksiyonlarının işleyişi, değerlendirmesi yönetici görüşleri alınarak özel okullardaki insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin gerçekleşme derecesi incelenmiştir. Ayrıca tüm okulların ihtiyacı olan motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılığı yüksek, bireysel ihtiyaçları karşılanmış, yetenekli bir öğretmen grubu ile başarılı bir çalışma oluşturulup devam ettirilmesi için insan kaynaklarına neden ihtiyaç duyulduğundan bahsedilmektedir.

1.BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. İnsan ve Eğitim

İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak akla ve onu kullanma gücüne sahiptirler. Akıl, işlenmesi gereken değerli bir maden gibidir. Aklın işlenmesi ise yalnızca eğitim sayesinde mümkün olmaktadır. Bu sebeptendir ki, eğitim ve insan yüzyıllarca birlikte gelişmiştir.

İnsanoğlu, yeryüzünde yaşadığı ilk günden başlayarak hem eğitilen hem de eğiten bir varlık olmuştur. Başka bir deyişle insanlar, öncelikle çevresindeki diğer insanlara ve diğer varlıklara bakarak onlardan birtakım yaşam becerilerini öğrenmişler, daha sonra da bunlardan en işlevsel olanlarını, yakın çevrelerinden başlayarak toplumun diğer bireyelerine öğretme yoluna gitmişlerdir. Bu, tüm insanlık tarihi boyunca sürekli bir gelişme göstermiştir. Dolayısıyla insanoğlu, yeryüzündeki varlığını eğitime borçludur. Her kuşak öncelikle kendinden önceki kuşağın sahip olduğu bilgi ve değerleri kullanarak hayatını sürdürmüştür¹.

1.2. Eğitimin Tanımı

Oldukça geniş kapsamlı olan eğitim kavramını, işletme içinde veya sanal ortamda formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür².

¹ Şükrü Ada ve Diğerleri, **Eğitim Bilimine Giriş**, İstanbul: Pegem A Yayıncılık, 2.B., 2007, s.24

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 11.B., 2011, s.29

Ancak eğitim deyince ilk akla “eğitici ile eğitilenler arasındaki kişisel ilişkiler” gelmektedir. Yani; öğretmen ile öğrenci arasındaki karşılıklı ilişkilerin şekli ve izleri, çocuk gelişiminin ortaya çıkardığı ihtiyaçlar, eğitsel ilişkinin meydana geldiği okul ve çevre ortamı, eğitime etki eden çevre faktörleri, çocukların tecrübe kazanmaları ve yetenekleri, eğiticinin pedagojik hedefleri, kullanılan eğitim araç ve metotlarından bahsedilmektedir³.

Kurumlar göz önüne alındığında eğitim, “işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çaba” olarak tanımlamak mümkündür. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri ve davranışları içermektedir⁴.

İnsan kaynakları alanında ise eğitim kavramını; “çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümü” olarak tanımlamak mümkündür⁵.

Eğitim birey, örgüt ve toplum açısından bir değer zinciri yaratmaktadır. Eğitimin yalnızca birey, toplum ya da örgüt için fayda sağladığını düşünmek doğru olmayacaktır. Çünkü eğitim bir süreçtir ve bu süreçte yer alan her olgu için büyük bir önem taşımaktadır.

1.3. Eğitimin Farklı Alanlara Göre Tanımı

Eğitim her alanda oldukça önemli bir konudur. Bu sebeple eğitim ile ilgili her alanda yapılmış tanımlamalar mevcuttur. Burada eğitim ile ele alınacak alanlar; “Toplumsal Alanda Eğitim”, “Hukuksal Alanda Eğitim”, “Ekonomi

³Mustafa Ergün, **Eğitim Sosyolojisi**, Ankara: Ocak Yayınları, 1994, s.1

⁴Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2.B., 2014, s.81

⁵CavideUyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 4.B.,2009, s.163

Alanında Eğitim”, “Felsefe Alanında Eğitim”, “Politika Alanında Eğitim” ve “Sistem Olarak Eğitim” şeklindedir.

1.3.1. Toplumsal Alanda Eğitim

Eğitim ile toplum iç içedir ve birbirlerinden etkilenirler, birbirlerinin girdi ve çıktılarını kullanırlar. Toplumların nitelikleri toplumun bireylerinin nitelikleri ile eşdeğerdir. Toplumunu oluşturan bireylerin niteliklerinin üstünde ya da altında nitelikte bir toplumdaki söz etmek mümkün değildir⁶.

Sağlıklı bir toplum; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden sağlıklı bireylerden oluşur. Bireylerin sağlıklı olabilmesi ise; çocukların eğitimine ve çok yönlü gelişimine bağlıdır. Eğitim kurumları bireylerin sosyalleşmesine, toplumsal ve kültürel değerleri kazanmasına katkı sağlayarak toplumsal yapının devamlılığını sağlar. Eğitim, bir yandan bireylere toplumun kültürünü değerlerini kazandırmakta ve onların kişiliklerini geliştirmelerine zemin hazırlamakta diğer yandan da onlara toplumun yapısını değiştirici ve onları ileriye götürücü, eleştireci düşünme becerisi kazandırmaya çalışmaktadır⁷.

1.3.2. Hukuksal Alanda Eğitim

Toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yönden gelişmesine etki eden pek çok faktör vardır. Şüphesiz bunların başında eğitim ve hukuk gelir. Toplumun huzur ve güvenliği; temel insan hak ve hürriyetlerinin korunduğu, herkesin hak ve ödevlerini bildiği ve yerine getirdiği sağlıklı bir hukuk düzeni ile sağlanabilir. Hukuka saygılı bir toplumun tesisi için de eğitilmiş bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. O halde eğitim ve hukuk arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır⁸.

⁶ Şükrü Ada ve Diğerleri, s.130

⁷ ‘Eğitim ve Toplum İlişkisi’, <https://www.nkfu.com/egitim-ve-toplum-iliskisi>, Erişim Tarihi: 13Şubat 2015

⁸ Davut Okçu, ‘Eğitim Hakkı ve Tarihsel Gelişimi’, **Yeni Yüzyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl:2007, Sayı:1(4), s.49

1.3.3. Ekonomi Alanında Eğitim

İnsan gücü kaynağının geliştirilmesi ile ekonomik kalkınma ve gelişme düzeyi arasındaki ilişkiler eğitim ve ekonomi ilişkilerinin ortak noktasını oluşturmaktadır. Bu ilişkileri, eğitim talebi, eğitim hizmet arzı, eğitimin tüketim ve yatırım özelliği gibi konular meydana getirmektedir. Eğitim, ekonomik kalkınmanın bir sonucu olarak artan mal ve hizmet üretiminde olan talebi arttıran, hayat düzeyini yükselten bir etkidir⁹.

1.3.4. Felsefe Alanında Eğitim

Hemen hemen her ülkede eğitim sistemleri bunları yeni kuşaklara benimsetmekle görevlidir. Böylece, hayat felsefeleri eğitimin genel amaçlarına yansıtılmakta ve bu amaçlara uygun insanlar yetiştirilmesi planlanmaktadır¹⁰.

Felsefenin eğitim alanındaki katkıları, “İdealizme Göre Eğitim”, “Realizme Göre Eğitim”, “Pragmatizme Göre Eğitim” ve “Varoluşçuluğa Göre Eğitim” olarak dört başlık altında ele alınacaktır.

1.3.4.1. İdealizme Göre Eğitim

İdealizm; iyi, doğru ve güzelin bir toplumdaki ötekine, bir kuşaktan öteki kuşağa özde değişmediğini kabul eden bir görüştür¹¹. İdealizmde değerler mutlak ve değişmez bir yapıya sahiptir. Gerçek bilgi aklın ürünü olan bilgidir ve insan zihninde doğuştan vardır. Öğretmenin temel görevi, öğrencilerdeki bu gizli bilgileri açığa çıkarmaktır¹². İdealizme göre, öğrencilere yaşayan değerler ve bu değerlerle nasıl yaşanılması gerektiği öğretilmelidir¹³.

⁹Mahmut Tezcan, **Eğitim Sosyolojisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1985, s.92,

¹⁰ Mehmet Kısakürek, ‘Eğitim Felsefe İlişkileri Üzerine’, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:1982, Sayı:1(15), s.67

¹¹Mehmet Kısakürek, A.g.e , s.67

¹² Ömer Yıldırım, ‘İdealizmin Eğitim Anlayışı’, www.felsefe.gen.tr/egitim_felsefesi, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2015

¹³Mehmet Kısakürek, A.g.e, s.67

1.3.4.2. Realizme Göre Eğitim

Tarihte ilk defa Aristoteles tarafından ilkeleri belirlenmiş olan Realizm; eğitimin bireyi en iyi, mükemmel kabiliyetlerle donatarak mutluluğunu sağlaması gerektiğini ileri sürmektedir.

Aslında bu fikri temel alan eğitim; insanın en önemli gücü durumunda olan aklın, onu bilgi alanları konusunda aydınlatırken geliştirmeyi ve insanları akıllarını kullanarak yapacakları seçimlerde istediklerini bilme, kusursuz bir potansiyel oluşturarak kendilerini ifade etme ve rasyonel hiyerarşik düzene göre benimseyecekleri amaç ve rollerde kimliklerini saptamaları konusunda cesaretlendirmeyi hedeflemektedir¹⁴. Dünyanın gerçek bilgisini öğrenciye kazandırmak öğretmenin sorumluluğudur. Öğretmen, öğrenciyi istediklerini öğrenme konusunda serbest bırakmamalıdır. Çünkü, öğrenci tarafından öğrenilmek istenen şey çoğunlukla öğrenmesi gereken bilgiden daha az ehemmiyetli durumdadır¹⁵.

1.3.4.3. Pragmatizme Göre Eğitim

Pragmatizm eğitimin başlı başına bir gelişme olduğu düşüncesini savunmaktadır. Bu noktada sorulan soru “gelişme”nin nasıl açığa çıktığıdır. Bu gelişmenin gücünün kaynağı nerede saklıdır? Çocuğun tabiatında mı? Yahut oluşmuş olan kültür, bilgi ve gerçekliklerde mi? Bu soruya ünlü eğitim kuramcısı Dewey; söz konusu gücün çocuğun sahip olduğu iç güdülerde saklı olduğunu ifade ederek yanıt bulmuştur. Bu görüşe göre, yaşamın başlı başına bir gelişme olduğu ve gelişmenin, büyümenin yaşamın kendisi olduğu varılan nihai bir sonuç olmaktadır.

¹⁴Nesrin Kale, ‘Eğitime İlişkin Felsefi ve İdeolojik Görüşler: Realizm ve Eğitim’, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:1993, Sayı:1(26), s.275.

¹⁵Sabri Büyükdüvenci, Realizm ve Eğitim, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:1989, Sayı:1(22), s.143

Bu durumu eğitimsel baz da açıklamak gerekirse; eğitsel sürecin kendisi dışında başka bir amacı bulunmamaktadır. Kendi kendisinin amacı konumundadır ve eğitsel süreç devam eden bir yeniden inşa etme ve düzenlemedir¹⁶.

1.3.4.3.Varoluşçuluğa Göre Eğitim

Varoluşçuluğa göre eğitim, insan yaşamını meydana getiren tecrübelerin vasıtasıyla, çirkin olan şeyleri saklamayıp, güzel olanları abartmadan dü-rüstçe, muvaffakiyetsizliği, rekabeti, komplikeliliği, acı yaratan beklenmedik olayları karşılayan, bu sayede insanın, tüm bu durumları hayatın bir parçası olarak öğrenmesini sağlayan ve insanı ruhani bakımdan, muvaffakiyeti olduğu kadar yıkımları ve felaketleri de karşılamaya hazır bir hale getirmeyi amaçla-yan etkinliklerin bütünüdür¹⁷.

1.3.5. Politik Alanda Eğitim

Eğitimin politik niteliği, onun devletin bir işlevi olmasından ileri gel-mektedir. Siyasal açıdan eğitimin iki görevi bulunmaktadır. Birinci işlevi, mevcut siyasal sisteme (devlet düzenine) sadakati sağlamaktadır. Tüm siyasal sistemler vatandaşlara ve çocuklara bir “siyasal eğitim” vermeyi arzulamakta-dır. Bu sayede topluma bir birlik ve dayanışma ruhu kazandırılmaktadır¹⁸. İkinci işlevi ise; liderlerin seçilmesi ve eğitilmesi ile alakalı bir konudur. Bu hususta okullar birincil derecede rol üstlenmektedir.

¹⁶ Sabri Büyükdüvenci, Pragmatizm ve Eğitim, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimle-ri Fakültesi Dergisi**, Yıl:1987, Sayı:1(20), s.333

¹⁷George F.Kneller, **Existentialism and Education**, New York: John Wiley&SonsInc., 1.b.,1964, s.84

¹⁸Mahmut Tezcan, s.67-68

1.3.6.Sistem Olarak Eğitim

Sistem, birbirlerini düzenli bir şekilde etkileyen, birbirlerine dayalı unsurlardan oluşan bir bütündür. Örgütsel bakımdan değerlendirildiğinde ise sistem, çevresindeki sistemler tarafından girdiler alarak, onlara çıktılar verme suretiyle hizmette bulunan birbirlerine bağımlı alt sistemlerden oluşan, çevresel sistemlerle sınırlandırılmış bulunan bir bütün olarak ifade edilmektedir¹⁹.

Yüzyıllarca eğitim, toplumsal ahlak normlarının, ekonomik ve politik yapısını belirleyen ve belirlenmiş olan bu yapının ve mevcut toplumsal düzenin devamını sağlayabilecek vatandaşların yetiştirilmesini hedefleyen bir sistem olarak görülmüştür²⁰. Girdi, süreç ve çıktılarıyla bütün olarak eğitim bir sistemdir. Girdisi, süreçleri ve çıktısı insan olan tek sistem eğitim sistemidir²¹.

1.4. Eğitim Kategorileri

İnsan sürekli olarak öğrenen ve öğrendiği olguları yaşamında tatbik edebilen bir varlıktır. Şüphesiz öğrenme yalnızca okulda veya bir eğitim kurumundaki eğitmenin öğretilerini dinleyerek değil, bireyin doğumundan itibaren; ebeveynlerinden, aile büyüklerinden, arkadaşlarından, komşularından, sosyal çevresinden, medya mecralarından, kültürel gezilerden vb. tüm faktörlerden etkilenecek sürekli bir biçimde devam etmektedir.

Bu bağlamda eğitimin;“Formal Eğitim ve “İnformal Eğitim” olmak üzere iki temel başlık altında incelendiği söylenebilmektedir.

¹⁹Mustafa Yalçınkaya, Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2002, Sayı:2(22), s.105

²⁰Mustafa Ergün, s.11-12

²¹Adnan Boyacı, ‘Eğitimin Toplumsal Temelleri’, <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/eb/dn1.pdf>, Erişim Tarihi: 17 Şubat 2015

1.4.1. Formal Eğitim

Planlı ve programlı olarak gerçekleştirilen eğitime formal eğitim adı verilmektedir. Formal eğitim sürecinde bireyin tutum ve davranışlarında planlı ve programlı bir şekilde istenen davranış değişimleri ortaya çıkarılmaktadır. Eğitim süreci içerisinde bireyin davranışları söz konusu amaçlar ışığında değiştirilmekte ve geliştirilmektedir. Formal eğitim ile informal eğitimi kesin bir biçimde birbirlerinden ayrı tutmak çok mümkün olmamaktadır. Formal eğitimin içerisinde informal eğitimde kendine yer bulabilmektedir. Buna örnek olarak, okul içerisinde öğrencinin, planlı ve programlı bir şekilde yeni bilgileri öğrenmekteyken, öğretmenin yahut arkadaşları tarafından gösterilmekte olan bazı olumsuz davranışları taklit etme ve gözlem vasıtasıyla edinebilmesi gösterilebilmektedir²².

Formal eğitimde, eğitimin bitiminde elde edilecek sonuçlar önceden belirlidir. Bu eğitim türü konusunda uzman bireyler tarafından verilir. Örneğin; eğitim kurumlarında formal öğretim 4 yıllık eğitim fakültelerinden mezun olmuş ve genellikle bu eğitimlerinin akabinde formasyon almış öğretmenlerce verilmektedir.

Formal eğitimin öncelikli amacı olumlu davranışlar kazandırmaktır. Olumsuz tutum ve davranışlar kazandırmayı hedefleyen bir formal eğitimden bahsetmek olanaksızdır. Bu eğitim türünde, eğitimin gerçekleşeceği yer önceden belirlidir. Eğitimde profesyonel araç/gereçler kullanılmaktadır ve bu ekipmanlar özellikle o eğitim için temin edilmektedir²³.

Formal eğitim kendi içerisinde “Örgün Eğitim” ve “Yaygın Eğitim” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

²² Bekir Çakmak, ‘Temel Kavramlar’, <http://www.bekircakmak.com/dosya/mat.pdf>, Erişim Tarihi: 12 Şubat 2015

²³http://www.egiticininegitimi.gen.tr/formal_egitim.php Erişim Tarihi: 11 Şubat 2015

1.4.1.1. Örgün Eğitim

Organize olmuş ve yapılandırılmış bir ortamda gerçekleştirilen, hedeflenmiş amaçları kesin olarak aktarmayı hedefleyen öğrenme türüne “örgün eğitim” adı verilmektedir. Örgün öğrenme, eğitilenin perspektifinden istenerek gerçekleştirilen bir öğrenme türüdür. Ağırlıklı olarak öğrenilen bilgilerin geçerliliğinin ispatı gayesiyle belgelenmesi neticesini doğurur²⁴.

Bir başka tanıma göre ise; genellikle beş ila yedi yaşında başlayıp, yirmi veya yirmi beş yaşına dek devam ederek, çocuklar ve gençler için tam zamanlı eğitim anlamına gelen ve süreğen bir merdiven niteliğinde olan, okul, yüksekokul, üniversite ve diğer örgün eğitim kurumlarından oluşan sistemle sağlanmış, eğitim türüne örgün eğitim adı denilmektedir²⁵.

Örgün eğitim, belirli yaş aralığında ve eşit seviyelerdeki bireylere, amaçla göre programlar vasıtasıyla, okul çatısı altında düzenli olarak gerçekleştirilen eğitim türüdür. Örgün eğitim, okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim kurumlarında yapılmakta olan eğitimleri kapsamaktadır²⁶.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak örgün eğitimin; anaokulundan başlayarak üniversite bitimine kadar olan tüm örgütlü ve planlı okul eğitimlerini içine alan süreçlerini kapsayan bir eğitim türü olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

²⁴ Cadefob, **Terminology of European Education and Training Policy: A Selection of 100 Key Terms**, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008, s.85.

²⁵ Eurodice, **Örgün Öğretimde Yetişkinler: Avrupa'daki Politikalar ve Uygulamalar**, Brussels: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2011, s.17

²⁶ Ersan Öz ve Selçuk Buyrukoğlu, ‘Türk Eğitim Sisteminde Vergileme: Denizli İlinde Bir Uygulama’, **Sosyo Ekonomi Dergisi**, Yıl:2011, s.77

1.4.1.2. Yaygın Eğitim

Küreselleşen dünya düzeninde; sosyal, ekonomik ve teknolojik anlamda ortaya çıkan gelişim ve değişimler kimi meslekleri ortadan kaldırırken, kimi mesleklerde ise kati ve keskin değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu koşullar karşısında mevcut olan örgün öğretim kurumları bazen yetersiz kalabilmektedir. İşte bu sebeple söz konusu zamanlara dek örgün öğretim kurumlarına gidememiş yahut bu kurumlara gitmiş olmalarına rağmen söz konusu değişim ve gelişimler karşısında becerileri zayıflayarak yetersiz kalan beşeri gücün tekrardan eğitim süreçlerine tabi tutulması gerekebilmektedir. Bu durumlarda ise yaygın eğitim programları kullanılmaktadır.

Yaygın eğitim; toplumun ihtiyaçlarını, fertlerin ilgi, istek ve hizmet anlayışlarına göre farklı yönlerden dinamik hale getirmek amacıyla onlara belirli programlar halinde sunulan bir eğitim faaliyetidir. Günümüzde yaygın eğitim her ülkenin kendine münhasır olarak kanıksadığı eğitim felsefesine, anlayışına ve eğitimden beklemekte olduğu neticelere yönelik olarak planlanarak uygulanmaktadır²⁷.

Yaygın eğitim daha kapsamlı ve farklı eğitim şekillerini kapsamaktadır. Yaygın eğitim, bir kurum yahut işyerinde çalışan bireyler için gerçekleştirilebileceği gibi, geniş toplulukları içeren halk eğitimi biçiminde de yapılabilmektedir²⁸.

1.4.2. İnfomal Eğitim

İnfomal eğitim tanımlaması yapabilmek tarih boyunca bilim insanları ve eğitimciler tarafından kolay olmamıştır. İnfomal eğitimi, bazı eğitimciler hayat boyu süregelen öğrenme, bazıları ise bireylerce kontrolü sağlanan öğrenme şekli olarak tanımlamışlardır. Genel anlamda ise infomal eğitim, bünyesinde uzmanları barındıran ve bu bireyler sayesinde başka bireyleri motive ederek, olaylar ve durumlar karşısında düşünmeye sevk eden sivil toplum örgüt-

²⁷ Sedat Murat, **Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009, s.1

²⁸ Faruk Tekbaş ve Diğerleri, 'Sağlık Eğitiminde Kullanılan Materyaller ve Etkin Kullanımı', Ankara: **Genel Kurmay Sağlık Şube Müdürlüğü**, 2005, s.6

leri, halk eğitim merkezleri, enstitüler vb. organizasyonlar vasıtasıyla olan eğitim türü olarak açıklanmıştır. Bu açıklamada söz konusu olan uzmanlar, yalnızca diploma sahibi olan profesyonelleri değil, alakalı konu ile ilgili bilgi sahibi olan herkesi kapsamaktadır²⁹.

İnformal öğrenme, bireyin yaşamında tabi olarak açığa çıkan ve tecrübeleri neticesinde oluşmuş olan öğrenmelerin tümüdür. Bu tecrübeler her daim bir sınıf ya da okul içerisinde gerçekleştirilmez. Aynı zamanda sosyal hayatın hüküm sürdüğü her alanda gerçekleşebilmektedir. Bu öğrenme biçimi bireylerin bilgilerini arttırma ve rutin hayatlarında karşılaşılabilecekleri sorunlara çözüm getirebilme yeteneği kazandırmayı amaçlamaktadır³⁰.

1.5. Öğretim Yöntemleri ve Öğrenme

1.5.1. Öğretim ve Öğrenme

Önceden hazırlanmış bir program doğrultusunda hedeflenen, hayata geçirilen ve değerlendirilen, hedefi bireyin etkin öğrenmesini gerçekleştirmek olan ve ağırlıklı olarak ders vs. uygulamalarla sınırlı olan etkinliklere “öğretim” adı verilmektedir³¹.

Öğretim, nispeten kısa bir zaman periyodu dahilinde gözlenebilen ya da meydana gelebilen bir faaliyettir. Bundan ötürü, uzun bir zaman periyodu içerisinde yer alan bir faaliyetler bütünü de kapsayabilir. Bu sebeple, nispeten kısa bir zaman periyodu içerisinde ele alınan bir öğretim faaliyetine karşılık

²⁹Hakan Türkmen, ‘İnformal (Sınıf- Dışı) Fen Bilgisi Eğitimine Tarihsel Bakış ve Eğitimimize Entegrasyonu’, **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Adana, Yıl:2010 Sayı:39(3), s.47

³⁰ Ragıp Çavuş ve Diğerleri, ‘İnformal Öğrenme Ortamlarının Çevre Bilinci Kazandırılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri: Kocaeli Bilgievleri Örneği’, **Pegem Eğitim ve Öğrenme Dergisi**, Ankara, Yıl:2013, Sayı:1(3), s.17

³¹Cihad Demirli, ‘Öğretim İlke ve Yöntemleri’, İstanbul Ticaret Üniversitesi Ders Notları, <http://www.cihaddemirli.com/DersDokumanlari/OOY/OOY1&2.pdf>, Erişim Tarihi: 19 Şubat 2015

olarak, “öğretim süreci”, ve bunun yanında sürekli bir “öğretim faaliyetleri” bütününe işaret etmek üzere, “sürekli öğretim” ifadesi kullanılabilir³².

Öğrenme, yaşadığımız modern bilgi dünyasında oldukça önemsenen, adına global ölçütlerde ve tüm düzeylerde (kişisel, sektörel örgütsel, ulusal ve bölgesel) stratejiler geliştirilen sınırlı sayıdaki kavramlardan birisi olarak gösterilebilmektedir. Çünkü öğrenme kişilerin, toplumların ve ülkelerin yaşamlarını kolaylaştıran, refah seviyelerini ve rekabet kuvvetlerini yükselten en mühim faktörlerden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır³³.

Öğrenme bireyin davranışlarını oluşturmada ve değiştirmede en mühim süreçlerden bir tanesidir. Bu süreçte bireyin gerçekleştirdiği tüm davranışlar öğrenme ile alakalıdır³⁴. Genel anlamda öğrenme bireyin çevresi ile girdiği etkileşimin neticesinde açığa çıkan düşünce, davranış ve hissiyat değişimleri olarak da açıklanabilmektedir.

1.5.2.Öğrenme Teorileri

Öğrenme de bireyde meydana gelen değişimlerin nasıl ortaya çıktıkları konusunda pek çok farklı görüş ortaya sürülmüştür. Şüphesiz öğrenmenin tabiatını ve neticelerini izah etmeye dair olan pek çok farklı teori mevcuttur. Lakin temelleri irdelendiğinde üç temel teorinin varlığından söz edilebilmektedir³⁵;

- Davranışsal Öğrenme Teorileri
- Bilişsel Öğrenme Teorileri
- Sosyal Öğrenme Teorileri

³² John A. Laska, ‘Eğitim Programı İle Öğretim Arasındaki İlişki: Kavramsal Bir Açıklama’, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/511/6299.pdf>, Erişim Tarihi: 17 Şubat 2015

³³ Murat Karaöz, ‘**Öğrenme ve Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri**’, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Isparta, 2003, s.8

³⁴ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Politika ve Teknikler**, İstanbul: Timaş Yayınları, 1992, s.45

³⁵ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, USA: Pearson Education Inc., 15.B., 2013, s.219

Bireylerin bilişsel eylemlerini önemsemeyerek, sadece izlenebilir davranışlarına odaklanan ve önem veren öğrenme teorilerine davranışsal öğrenme teorileri denilmektedir³⁶.

Bilişsel öğrenme teorisinde ise; davranışsal öğrenme teorilerinde irdelenmeyen öğrenmenin zihinsel (bilişsel) prosesleri irdelenmektedir. Bilişsel teori, davranışsal teorinin analizlerine önem vermediği, dışsal dünyanın içsel ya da bilişsel temsili hususuna önem vermektedir³⁷.

Sosyal öğrenme, insanlar, davranışlar ve sosyal çevre ile ortaya çıkan etkileşimler neticesinde kazanılan öğrenmelerdir³⁸.

1.5.3.Öğretim Stratejileri

Öğretilmek istenilen konunun hedeflerine varmasını sağlayacak genel çerçevelerdir. Öğretim yaklaşımı da denilmektedir. Konunun seçilmesi, analiz edilmesi, öğretimin psikolojik temellerinin göz önüne alınması, uygulanacak yöntem ve tekniklerin seçilmesi vb. faaliyetleri içine almaktadır. Söz konusu öğretim süreçlerine her aşamada yön vermeyi hedeflerler³⁹.

Öğretim stratejileri kendi içerisinde üç ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar kısaca; “Sunuş Stratejisi”, “Buluş Stratejisi” ve “Araştırma Soruşturma Stratejileri”dir⁴⁰. Bazı kaynaklarda ise; öğretim stratejilerinin altı başlık altında toplandığına rastlanılmaktadır. Bu kaynaklarda ilk üç başlığa ek olarak; “İşbirlikli Öğrenme”, “Tam Öğrenme” ve “Yapılandırmacı Öğrenme” başlıklarına yer verilmiştir.

³⁶ Murat Karaöz, a.g.e, s.11

³⁷Yüksel Özden, **Öğrenme ve Öğretme**, Ankara:Pegem A Yayıncılık, 7.B., 2005, s.24-25

³⁸Murat Karaöz, a.g.e., s.14

³⁹Cihad Demirli, a.g.m., s.17

⁴⁰CahitGürer, ‘**Öğretim Strateji Yöntem ve Teknikleri**’, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yapı Eğitimi Bölümü Ders Notları, (1.Bölüm), 2007, s.1

1.5.4.Öğretim Yöntemleri

Öğretimdeki hedeflere varabilmek adına eğitimcilerin öğretim gayelerini, materyallerini, öğretilen konuyu, öğretim tekniklerini nasıl kullanacaklarını belirlemelerini ve belirlediklerini organize eden biçimlerinin tümüne “öğretim yöntemleri” denilmektedir⁴¹.

Geleneksel anlamda bakıldığında öğretim yöntemleri genellikle, bir takım bilgilerin öğrencilere aktarılması ve bu bilgilerin öğrenciler tarafından sonraki zamanlarda yeniden hatırlanmak için akılda kalması konusunda yoğunlaşan yöntemlerin bütünü olarak açıklanabilmektedir⁴².

Öğretim yöntemleri literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Şüphesiz gelişim yönünden olan farklılıkları saptamak amacıyla yöntemleri “geleneksel” ve “çağdaş” olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Geleneksel yöntemde, tüm faaliyetler, eğitmenin merkezde olması düşüncesine göre oluşturulmuştur. Bu görüşe göre eğitmen aktif, öğrenci ise pasif bir alıcı konumdadır. Sınıf içerisinde tüm roller eğitimde toplanmaktadır. Grup biçiminde bir öğretim söz konusudur ve sözel etkileşim ağırlıktadır. Çağdaş yöntemlerde ise; eğitmenin rolü oldukça farklıdır. Eğitmen, öğrencinin kavramasını kolaylaştırma, rehberlik etme, öğrencinin eğitim süreçlerine aktif olarak katılımını sağlama ve öğrenciyi güdüleme konularında sorumlu olmaktadır. Bu sebeple eğitmenin öğretimde kullanacağı yöntemler bu etkinlikleri gerçekleştirecek kapasitede olmalıdır⁴³.

⁴¹Cihad Demirli, a.g.m., s.20

⁴² AhmetSaban,Öğrenme-Öğretme Süreci:Yeni Teori ve Yaklaşımlar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 3.B., 2004, s.139

⁴³YücelKayabaşı, ‘Öğretmenlerin Öğretim Sürecinde Kullandıkları Öğretim Yöntem ve Teknikleri İle Bunları Tercih Etme Nedenleri’, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl:2012, Sayı:27(15), s.50

1.6.Eğitim Programı

Eğitim Programı, pek çok eğitim kavramını içinde barındıran bir kavramdır. Bir eğitim faaliyeti ile ilgili söz konusu hedeflere varabilmek adına gerekmektedir olan stratejilerin yer aldığı bir plan yahut yazılı metin olarak ifade edilebilen konulara “eğitim programı” denilmektedir.

Bir başka ifade ile eğitim programı, hayat boyu devam eden eğitimin önceden saptanmış olan belirli hedeflerin okul yahut sınıf ortamlarında öğrencilere kazandırılması yönünde eğitmenlere kılavuz olan planların tümüne verilen isimdir⁴⁴.

1.6.1.Türk Milli Eğitim Sistemi (Talim Terbiye Kurulu)

Türkiye’deki eğitim sistemine yön kazandırmakta olan bazı unsurlar mevcuttur. Eğitim sistemine yön kazandıran temel stratejilerin saptanmakta olduğu oluşumlardan bir tanesi de Milli Eğitim Şuraları olarak açıklanabilmektedir. Bugünkü adı ile Talim ve Terbiye Kurulu’nca 1921-1926 seneleri arasında gerçekleştirilen Heyeti İlmîye toplantıları, günümüzdeki Milli Eğitim Sisteminin temellerini oluşturmuştur⁴⁵.

Türk Mili Eğitiminde; “Bilimsel ve Özerk” bir merkezden yön verme düşüncesi temel alınarak, Mili Eğitim Bakanlığı’nın tüm departmanlarının “Fikir ve Hareket Kaynağı” ve aynı zamanda Bakanlığın en yakın “İlmi Danışma ve Karar Organı”nı görevlerini üstlenmekte olan “Talim Terbiye Kurulu” oldukça önemli bir yer tutmaktadır⁴⁶.Bu misyonlar göz önünde bulundurulduğunda Türk Mili Eğitim Sisteminin en önemli karar alma mekanizması konumunda olan “Talim Terbiye Kurulu”nun rolü daha etkin bir şekilde algılanabilmektedir.

⁴⁴Filiz Zayimoğlu Öztürk ve Talip Öztürk, ‘Kanada (Ontario) Sosyal Bilgiler Öğretim Programı ve Bu Programın Türkiye Sosyal Bilgiler Öğretim Programıyla Karşılaştırılması’, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2013, Sayı:14, s.487

⁴⁵Gökhan Dağhan ve Diğerleri, ‘Milli Eğitim Şuralarındaki Teknoloji Politikalarının İncelenmesi’, **İnönü Üniversitesi Akademik Bilişim Dergisi**, Malatya, Yıl:2011, s.2

⁴⁶Necdet Konan,‘M.E.B. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı İşgörenleri’, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Ankara,Yıl:1995, Sayı:4, s.1

1.6.2. Türk Milli Eğitim Sisteminin İlkeleri

Türk Milli Eğitim sisteminin genel anlamda ilkeleri; Türk Milletinin tüm vatandaşlarını⁴⁷;

- Atatürk inkılaplarına, ilkelerine ve Anayasada ifade edilen Türk Milliyetçiliğine bağlı, Türk Milletinin milli, insani, ahlaki, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren, ailesini, vatanını ve milletini severek yüceltmek uğruna çaba gösteren, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcını oluşturan temel ilkelerdeki demokratik, laik, sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı olan görev ve sorumluluklarının bilincinde olan ve bunları davranışlara dönüştürebilen vatandaşlar yetiştirmek,
- Beden, zihin, ahlak, duygu ve ruh bakımından dengeli ve sağlıklı bir şekilde gelişmiş kişilik ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme kapasitesine, geniş bir dünya perspektifine haiz, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse ehemmiyet gösteren, topluma karşı sorumluluk hissiyatına sahip, yapıcı, yaratıcı ve verimli bireyler yetiştirmek,
- İlgi, istidat ve yeteneklerini geliştirerek gerekli enformasyon, kabiliyet, davranışlar ve beraber iş görme alışkanlıkları kazandırmak suretiyle yaşama hazırlamak ve bireylerin kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkı sağlayacak bir meslek sahibi haline getirmektir.

1.6.3. Eğitimde Denetim

Eğitmenlerin mesleki bazda gelişimlerinin teşvik edilerek, söz konusu eğitimin hedeflerinin tekrardan belirlenerek düzenlenmesi, eğitim materyal ve yöntemlerinin gelişiminin teşvik edilerek, eğitimin değerlendirilmesinin geliştirilmesi gibi işlemleri içeren çalışmaların tümüne “eğitim denetimi” denilmektedir.

⁴⁷ Mahmut Tezcan, a.g.e.,s.54

Bir başka ifade ile; öğrenmeyi basit hale getirecek, organizasyonun hedeflerine varacak biçimde eğitmenin davranışlarını direkt olarak etkileyen ve organizasyonca resmi olarak saptanan davranışlar olarak ifade edilebilmektedir⁴⁸.

1.6.4. Eğitimde Rehberlik

Öğrencinin okul içi veya dışında karakterinin ve çevresinin tesiri neticesinde açığa çıkan sorunlarına çözüm getirebilmek için; en doğru seçimleri yapabilecek yeterliliğe ulaşmasına, zihinsel, fiziksel ve sosyal biçimlerden dengeli bir gelişim gösterebilmesine, yeteneklerini keşfederek doğru bir biçimde geliştirmesine yardımcı olmak, bu yetenekleri doğrultusunda bir öğrenim programına yönelterek kişinin uygun bir meslek seçerek insanlarla doğru ilişkiler kurmasına, hayata karşı pozitif bir tutum geliştirerek, mevcut zamanlarını faydalı bir biçimde değerlendirme alışkanlıkları kazandırması yönünde gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü “eğitimde rehberlik” kavramının konusunu oluşturmaktadır.

Bireyin, büyüme ve gelişme aşamalarında eğitimde temel alınması gereken bazı birincil ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar bireyin; kişisel-sosyal, eğitimsel ve mesleki gelişimi konularındadır. Eğitimde rehberlik, öğrencilere uygun bir eğitim planı hazırlanılarak, bireyi başarılı olma yolları konusunda cesaretlendirmeyi amaçlamaktadır⁴⁹.

⁴⁸Feyyat Gökçe, ‘Eğitimde Denetimin Amaç ve İlkeleri’, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, Yıl:1994, Sayı:10, s.74

⁴⁹Mehmet Ali Seven ve Ali Osman Engin, ‘Eğitimde Rehberliğin Önemi’, **Ekev Akademi Dergisi**, Yıl:2012, Sayı:51, s.248

2.BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ

2.1. Eğitim Yönetiminin Tanımı

Beşeri davranışları temel olarak alan eğitim tarihi, en az insanlık tarihi kadar eskidir. Toplumsal eğitim ihtiyaçlarının karşılanması adına bir tür yönetim tarihin her aşamasında var olmuştur. Bu konuya dair ilk kavramlar (okul müdürü, müfettiş, sorumlu) Romalılara dek ulaşmaktadır. Ancak “Eğitim Yönetimi” kavramının bir bilim dalı olarak ele alınması yirminci yüzyılın başlarında işletme ilkelerinin eğitim kurumlarına tatbik edilmesiyle meydana gelmiştir. Eğitim yönetimi kavramı; genel anlamda tüm yönetim kuramlarının temel ilke, kavram ve yaklaşımlarından faydalanmıştır⁵⁰.

Eğitim aşamalarında eski zamanlara oranlandığında daha fazla paydaş tarafından katılım, şeffaflık ve hesap verilebilirlik gereksinimi göze çarpmaktadır. Şüphesiz söz konusu bu gelişmeler ise bilginin sürekli ve tutarlı bir biçimde dağılımını ve eğitim kuruluşlarının daha iyi ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini doğurmaktadır⁵¹.

Toplumsal ihtiyaçları karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim örgütünü önceden saptanmış olan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek gayesi ile etkin bir biçimde uygulamak, geliştirmek ve sürekli yenileştirmek adına yapılan çalışmaların tümüne “eğitim yönetimi” ismi verilmektedir⁵². Bir başka tanıma göre ise “Eğitim Yönetimi”, eğitimsel hedeflere verimlilik ile varabilmek amacıyla

⁵⁰Kadir Beycioğlu ve Burhanettin Dönmez, “Eğitim Yönetiminde Kuramsal Bilginin Üretimine ve Uygulanmasına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Educational Administration: Theory and Practice**, Yıl:2006 Sayı:47 s.323

⁵¹Mustafa Bayrakçı, “Türkiye’de Eğitim Yönetimi Bilgi Sistemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Educational Administration: Theory and Practice**, Yıl:2007 s.398

⁵²Necdet Konan ve Ali Kış, “ABD’de Eğitim Yönetimi Alanında Yapılan Doktora Tezlerinin Çözümlemesi”, **E-International Journal of Education Research**, Yıl:2013 Sayı:4 (1) s.100-101

birlikte bir çalışma süreci olarak ifade edilmektedir⁵³.Eğitim yönetiminin temel gayesi alakalı oldukları eğitim organizasyonlarını, eğitim stratejileri ve örgütsel amaçlar doğrultusunda verimli kılmak yaşatmak yahut etkin bir biçimde aktif tutmaktır. Eğitim kuruluşlarını diğer organizasyonlardan ayrı kılan en önemli yönü; hedefinin insan yetiştirmek olmasıdır. İşte bu sebeptendir ki, Eğitim yönetimi oldukça önemli bir konudur⁵⁴.

2.2. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Eğitim yönetiminin en bariz özelliği odak noktasının, yani hammadde-
sinin insan oluşu olarak ifade edilebilmektedir. Bu sayede okulun bireysel bo-
yutu kurumsal boyutundan daha duyarlı, informal yönü formal tarafından daha
ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. İnsanla alakadar olduğu ve top-
lumla bir arada olduğundan ötürü çevresindeki kurum ve kuruluşlarla tartışma
içerisinde olamamaktadır⁵⁵. Eğitim sistemi amaçlarına uygun biçimde insan
davranışlarını değiştirmek ister⁵⁶.

Eğitim organizasyonlarını değerlendirmek oldukça zor bir durumdur.
Çoğunlukla eğitim gayeleri soyut, komplike ve çatışkıdır. Birçok organizasyon-
da, organizasyonu değerlendirmek adına ortaya konan ürüne bakılmaktadır. Bu
durum eğitim için tamamen farklı bir durumdadır. Eğitimin değerini içinde
bulunulan günün koşullarıyla değerlendirmek oldukça güç bir konudur. Amaç-
lar kadar bu amaçları uygulama yönünde kullanılan teknolojilerde net değildir.

⁵³ Deniz Örcü ve Hasan Şimşek, “Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz”, **Educational Administration: Theory and Practice**, Yıl:2011, Sayı:2(17), s.170

⁵⁴ Gökhan Baş, <http://gokhanbas51.blogcu.com/egitim-yonetimi-ve-egitim-yoneticiligi/4996904>, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2015

⁵⁵ Gökhan Baş, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2015

⁵⁶ Musa Gürsel, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Konya: Eğitim Yayınevi, 9.B., 2012, s.52

Eğitim yöneticiliği kavramı özellikle ülkemizde bir meslek olarak görülmemekte, öğretmenliğe ek olarak gerçekleştirilen bir iş olarak algılanmaktadır. Okullarda görev yapan personeller genellikle mesleki eğitimler almışlardır. Öğretmenlerin personeller kadar eğitimi oluşları, ğretmen - yönetici çatışmalarına sebep olabilmektedir ve bu çatışmalar yöneticilerin tesir ve otoritelerinde bir takım zafiyetlere sebep olabilmektedir.

Eğitim yönetimi okul öncesi kurumlardan yükseköğretime dek çeşitli kademe ve alanlarda şehirlerden en kk yerleşim birimlerine kadar her yerde bulunur. Eğitim sisteminin ve yetiştirdiği başarılarını objektif olarak değerlendirmek gttr⁵⁷.

Eğitim kuruluşları öğrettikleri bilgiler yönünden çevrelerine ters düşebilmektedirler. Değerren ve gelişen teknolojiler ve ortaya çıkan bilimsel yenilikler eğitim kuruluşlarına toplumdaki önce varmaktadır. Bu durum ise; okul ile toplumsal kültür arasında çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. İyi yöneticiler ise bu çatışmalardan fayda sağlayabilmektedirler. Eğitim yöneticileri herkes tarafından denetleniyor olmaları itibari ile ise farklıdır. Ebeveynler, müfettişler, öğrenciler vb. tüm evre tarafından denetlenirler. Bu durum ise yöneticilerin kendilerini baskı altında hissetmelerine ve karar alma konusunda glklerle karşılaşmalarına yol açabilmektedir. Bu bilgiler ışığında eğitim yönetiminin pek çok yönden diğer yönetim biçimleriyle keskin farklılıkları bünyesinde barındırdığını söylemek mümkün olacaktır.

2.3. Eğitim Yönetimi - Okul Yönetimi

Dünyadaki en eski bilim dallarından birisi olarak görülen yönetim şp-hesiz bugüne gelene dek pek çok farklı süreçten geçerek değerren ve gelişimlere maruz kalmıştır. İnsanın olduğu her yerde yönetim kavramından bahsedilebilmektedir. XX. Yüzyılın başlarından bu güne başta ABD olmak üzere, pek çok batılı ülkelerde sosyal bilimler alanında kat edilen ilerlemelerin bir sonucu olarak yönetim bilimlerinde de bir takım gelişmeler ve yaklaşımlar açığa çıkmıştır. Bu yenilikler tüm dünya üzerinde yayılarak daha geniş bir kapsam elde etmiştir.

⁵⁷Musa Grsel, s.52-53

Eğitim yönetiminde sosyal bilimler ve az miktarda da beşeri ilişkilerin etkileri görülmektedir. İlk olarak 1950’li yıllarda ortaya çıkan kuramsal gelişmeler ışığında ortaya ıkmiş bir bilim dalıdır. Bu etkiler zamanla eğitim yönetimi alanındaki araştırma konularının kapsamlı bir hal almasını sağlamıştır. Bu alanın önderleri, mesleki örgütler ve bu alanlarda faaliyet gösteren akademisyenlerin vasıtasıyla eğitim yönetimi oldukça hızlı bir gelişme kat etmiřtir⁵⁸.

Eğitim yönetimi; bir çalışma alanı, uygulamalı bir alan ya da uygulamalı bir çalışma alanı olmak üzere farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Eğitim yönetimi alanı ile ilgili en geniş ve derin bilimsel çalışma geleneğine sahip olan ABD’de en yaygın görüş, eğitim yönetiminin bir çalışma alanı olduğu yönündedir. Bu bakış açısına göre eğitim yönetimi bir disiplin olmaktan ziyade, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, felsefe, tarih gibi pek çok alanın bilgi temeline yaslanan disiplinler arası bir çalışma alanıdır⁵⁹.

Okul ise bir sistem olarak irdelendiğinde, bu sistemin sınırları çevresindeki diğer sistemler tarafından belirlenecektir. Okulun çevresindeki değişim ve gelişimlere dair sürekli bir bilgi akışı sağlayacak ve işte bu sayede bu gelişmeleri öngörü vasıtasıyla, çevresi ile olan dengesini devam ettirecektir. Yönetimin en mühim görevi, rgt yalnızca i düzeni açısından ele almayıp, bir sistem olarak çevresine uydurabilmelidir⁶⁰.

Eğitim kavramına XX. yüzyıldan itibaren dahil olan eğitim yönetimi giderek daha sistemli, kuramsal temelleri olan bir disipline dönüşmeye başlamıştır. Eğitim yönetimi, bir zamanlar bulunduğu “eğitmek ve okulun bulunduğu yerleşim yerinin diğer işleriyle de uğraşmak” noktasından çok uzaklaşmış, okulun nasıl daha iyi ve etkili yönetileceği ana temasına yođunlařmıřtır⁶¹.

⁵⁸Donald J.Willower, “Inquiry in Educational AdministrationAndTheSpirit of The Times”, **Educational Administration Quarterly**, Yıl:1996 Sayı:32(3), s.345

⁵⁹ Ayhan Aydın ve Diğerleri, “Eğitim Yönetiminde Pozitif Psikoloji”,**International Journal of Human Sciences**, Yıl:2013 Sayı: 10(1), s.1476

⁶⁰ Ziya Bursalıoğlu, **Eğitimde Yönetimi Anlamak ve Sistemi zmlmek**, Ankara: Pegem A Yayıncılık. 2000, s.22

⁶¹ Kadir Beycioğlu, “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Yıl:2007 Sayı:1(15), s.64.

Okul, özgün bir toplumsal sistemi formal bir örgüttür. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak, kendiliğinden oluşan sosyal örgütlere karşılık, formal örgütler belirli bir amaç için kasıtlı olarak kurulurlar. Eğitim sistemi içinde okulun temel görevi, öğrencilere istenen davranışları kazandırma ve onları topluma hazırlamaktır. Toplumdaki sosyal ve ekonomik gelişmeler, okulda çalışan personelin de düşünce ve davranışlarındaki değişimleri gerekli kılmaktadır. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaştırılması görevini üstlenen okulun, hem çevredeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmaktır. Okul yönetimini görevi ise, okulu amaçlarına göre yaşatmaktır⁶².

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin kısıtlı bir alan uygulanmış biçimi olarak ifade edilebilmektedir. Bu alanın sınırları eğitim sisteminin hedefleri ve yapısı tarafından belirlenir. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve maddesel kaynakları en etkin ve verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranış ve tutumlarını daimi bir ilişkide olduğu öğretmenler ve diğer okul personelinin rol ve beklentilerini de göz önünden tutarak ayarlamasına bağlıdır⁶³. Okul yönetimi, eğitim yönetimi organizasyonları arasında yer alan en mühim yönetim türlerinden bir tanesidir. Geleceğe yön veriyor olması sebebiyetiyle üzerinde hassasiyetle durulması ve oldukça dikkate alınması gereklidir. Birebir anlamda eğitim kitlesiyile iletişimde bulunulması bu yönetim biçimini özel ve ayrı kılmaktadır.

2.4. Eğitim Yönetiminde Gelişmeler

Eğitim yönetimi yirminci yüzyılın başında ABD’de üniversitelerde açılan bölümler vasıtasıyla ilk defa akademik manada çalışılmaya başlanmış ve zamanla tüm dünyada kuram ve uygulama açısından gelişme kaydederek uz-

⁶² Salih Paşa Memişoğlu ve Mehmet İsmetoğlu, “Zorunlu Eğitimde 4+4+4 Uygulamasına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri”, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, Yıl:2013 Sayı:2(2), s.15-16.

⁶³ Haydar Taymaz, “Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme “, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:1986 Sayı:1(19), s.123

manlaşma sürecine girmiştir. Bu alanda ilk kuramsal çalışmalar başladığında geleneksel, akılcı ve pozitivist yaklaşımlar ağırlıklı olarak kullanılırken sonraki yıllarda pozitivism ötesi olarak adlandırılan, yorumlayıcı, eleştirel, bilişsel, simgeci ve kültürel kuramlar ilgi çekmeye başlamıştır. 1990'lı yıllardan günümüze ise eğitim yönetimi etkileyen kuramlar post-modern düşünce ve uzantıları olarak açıklanabilmektedir⁶⁴.

Eğitim yönetimi kavramı, 1950'li yıllardan başlayarak bugüne dek köklü değişimler yaşamıştır. 1950'li yıllarda mantıksal pozitivismin eğitim yönetimi konusunda oldukça etkin bir rol oynadığı göze çarpmaktadır. Bu tarihlere dek eğitim yönetimi, bir disiplin biçimi olarak çoğunlukla tecrübeli okul yöneticileri vasıtasıyla ve bu yöneticilerin gözlem ve tecrübelerinin aktarılmaya çalışılması ile sınırlı kalmıştır.

Bu dönemlerde sosyal bilimler konusunda gerçekleştirilen çalışmalar önem kazanmıştır. Özellikle Campbell ve Gregg tarafından yazılmış olan “Eğitimde Yönetimsel Davranış (Administrative Behavior in Education)” kitabı ve Griffiths'in 1959 yılında kaleme aldığı “Yönetimsel Kuram (Administrative Theory)” kitabı eğitim yönetimi kavramını ele alan ilk örnekler olarak göze çarpmaktadır⁶⁵.

Ortaya çıkan bu yönetim anlayışı örgütlerin yapısal özellikleri ile çalışanların kişisel özellikleri arasında dinamik bir ilişki olduğu varsayımına dayanmaktaydı ve çalışanların örgüt içi davranış ve verimliliklerini çok geniş ölçüde bu iki değişkenin belirlediği düşüncesini benimsemekteydi. Bu görüş doğrultusunda, okul ve benzeri örgütlerin, belirli formal yapı ve süreçleri vasıtasıyla birer sosyal sistem olduğu kabul edilmiştir. Bu örgütlerin işlevleri, başta okullar olarak, önceden belirlenmiş bir takım amaçların gerçekleştirilmesine sağlayacak bir şekilde düzenlenmektedir. Hedeflerin gerçekleşebilmesi için örgütte farklı mevkilerde çalışanların aralarında iş bölümü yapılması öngörül-

⁶⁴Deniz Örucü ve Hasan Şimşek, s.170

⁶⁵Donald J. Willower, s.348

mekte ve örgüt tüm işlevlerini, yapısal ve yönetsel düzenlemelerini belirli normlara göre yapmaktadır⁶⁶.

1950’li yıllardan 1970’lere dek eğitim yönetimi kavramında pozitivizm ve fonksiyonalizm hegemonyası olduğu ve bu yıllar arasındaki süreçlerin sessiz bir dönem olarak ifade edilebileceği söylenebilmektedir.

1970’li yıllarda dünyada süregelen gelişimler ile birlikte eğitim yönetimi kavramı üzerinde pozitivizm etkileri giderek azalmaya başlamış ve 1980’li yılların başlarına dek eğitim yönetimi alanında alternatif bakış açıları teori hareketini esas alan ve eğitim yönetimini esas alan ve egemen olan yaklaşımları eleştirmekle kalmayarak, bu yaklaşımlara alternatif olarak fenomenolojist, moralist, subjektivist, rölativist, hümanist ve varoluşçu bakış açılarına dayalı alternatif bilim anlayışları geliştirmeye başlamıştır⁶⁷.

1980’li yıllarda örgütsel kuramın doğması ve örgütlerin başarılarında örgütün sahip olduğu kültürün kritik bir faktör olarak görülmeye başlanması, yönetim bilimcilerini örgütsel kültürü incelemeye yöneltmiştir. Eğitim yönetimini etkileyen 1990’lı yılların en yeni yaklaşımı olarak ise post-modernizm görülebilmektedir⁶⁸.

Subjektivizm, eleştirel kuram, hümanizm, kültürel kuram ve yeni bilim anlayışından sonra post-modernizm de eğitim yönetiminde farklı bir bakış açısı getirmiştir. Post-modernizmin asıl çıkış noktası, eğitim yönetiminde bilgi kaynaklarını sorgulayan ve epistemolojik temeli sarsan görüşler olarak ifade edilebilmektedir⁶⁹.

Bu dönem “diyalektik dönem” olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde evvelden var olan yetiştirme programlarına ve anlayışlarına oldukça sert

⁶⁶ Tokay Gedikoğlu, “Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000’li Yıllara Doğru”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:1997, Sayı:3(3), s.301

⁶⁷ Selahattin Turan ve Mehmet Şişman, “Eğitim Yönetimi Alanında Üretilen Bilimsel Bilgi ve Batılı Biliş Tarzının Eleştirisine Giriş”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:2013, Sayı:4(19), s.506

⁶⁸ Vehbi Çelik, “Eğitim Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:1997, Sayı1(3), s.36

⁶⁹ Vehbi Çelik, s.37

eleştirilerde bulunularak bazı bir takım önerilerde bulunulmaya başlanmıştır. Bunlardan bazıları⁷⁰;

- Yönetici hazırlama programlarını desteklemede ağırlığın pratik sorunlara verilmesi,
- Daha profesyonel okul modellerinin tercih edilmesi,
- Pratik temelli öğrenme biçimlerine önem verilmeye başlanması,
- Değerler, sosyal bağlar, teknoloji, araştırma ve yeni liderlik biçimlerine eğilim duyulması olarak açıklanabilmektedir.

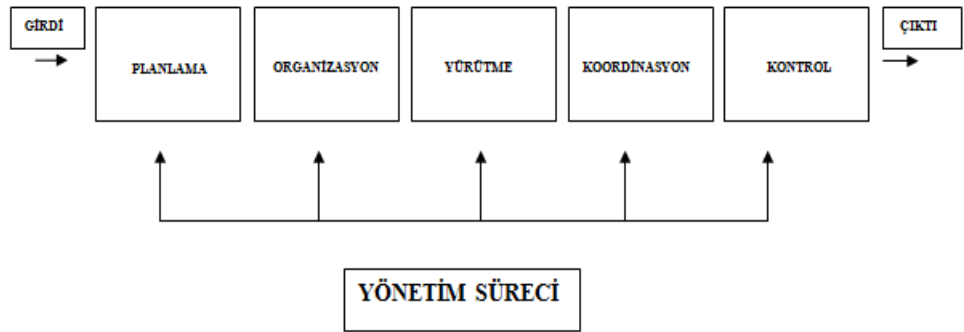
XXI. yüzyıl başlarından itibaren sosyal, teknolojik, politik ve ekonomik düzeylerde yaşanan gelişmelerin doğurduğu “küreselleşme” kavramı, yeni kamu yönetimi anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, performans değerlendirme uygulamaları, şeffaflık, hesap verilebilirlik gereksinimleri gibi kavramlar eğitim yönetiminin de köklü değişimler geçirmesine neden olmuştur. Bu kavramların gereklilikleri olarak hükümetler, yöneticiler ve eğitimlerde ölçülebilir neticeler ve ileri düzeyde öğrenci başarıları beklentilerine girmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin değişen küresel koşullara ve uygulamalara adaptasyonu, verimliliklerinin artırılması ve iyi eğitim yöneticileri yetiştirilmesi yönünde yapılmış olan çalışmalar ve araştırmalar ağırlık kazanmıştır. Yeteneklerini keşfedip bunları etkin bir biçimde kullanabilen, iyi eğitilmiş bireylerin topluma kazandırılmasının etkin bir eğitim yönetiminin sağlanmasından geçeceği varsayımı ağırlık kazanmıştır.

⁷⁰ Ali Balcı, “Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi”, **Kuramve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:2008, Sayı:54, s.189

2.5. Yönetim Süreçleri

İnsanlık tarihi var olduğundan bu yana söz edilebilecek olan yönetim kavramı süreçler içerisinde pek çok farklı uygulamayı bünyesinde barındırmaktadır. Yönetim süreçleri, işletmedeki yöneticilerin uygulamalarında faydalandıkları süreçleri ifade etmektedir.

Bu alanda ilk ve en belirgin çalışma 1916 yılında Henri Fayol tarafından gerçekleştirilen “Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrati ve Process Theory)”dır. Fayol’ünküne benzer ilkeler 1940’lara doğru “Luther Gullick” ve “Lyndall Urwick” tarafından da geliştirilmiştir. Ayrıca Mary Parker Follet, James Money, Alan Reiley gibi yazarlarda bu yaklaşımın gelişmesinde önemli katkılarda bulunmuşlardır⁷¹.



Şekil 1: Yönetim Süreci⁷²Kaynak: Tamer Koçel,s.154

Yukarıdaki şekildeki sıralamaya benzeyen bir biçimde 1937 yılında Luther Gullick tarafından geliştirilen model; planlama, organizasyon, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme şeklindedir. Bu süreçlerin baş harflerini yazarak POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, coording, reporting, budgeting) adı altında toplamıştır⁷³.

⁷¹ Tamer Koçel, s.153

⁷²Tamer Koçel, s.154

⁷³FredLuthans, **OrganizationalBehavior**, New York: McGrawHill, 1973, s.459

Bu alanda en çok kullanılan sınıflandırma yöntemi ise 1957 yılında Gregg tarafından geliştirilen yedi aşamalı sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre eğitim yönetimi süreci aşamaları, her biri kendi içerisinde de birer süreç olan; Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Koordinasyon, Etkileme ve Değerlendirme eylemlerinden meydana gelmektedir⁷⁴.

2.6. Yöneticinin Roller

Yönetim süreci çok yönlü ve komplike ilişkileri içermekte olan bir kavramdır. Yönetici görev ve sorumluluklarının bir sonucu olan gerekli tüm ilişkileri kurarak pek çok farklı rolü üstlenmek yükümlülüğündedir.

Yöneticinin rolleri ile alakalı çalışmalar özellikle Mintzberg'in çalışmalarıyla önem kazanmış ve bu konuyla ilgili yapılan pek çok çalışma Mintzberg çalışmasını referans almıştır⁷⁵. 1975 yılında Mintzberg tarafından sunulan "Yönetim Rolü" çalışmasına göre yöneticilerin reelde ne yaptıklarını mevcut anlayışlar açıklamakta yetersizdir. Yöneticilik alanında yöneticiler için yazılmış olanlar, kanıtlardan mahrumdur ve yalnızca bu sebeple değil görevlerin aksinin kanıtlanmış olmasından dolayı mevcut anlayışları göz ardı etmek gereklidir⁷⁶.

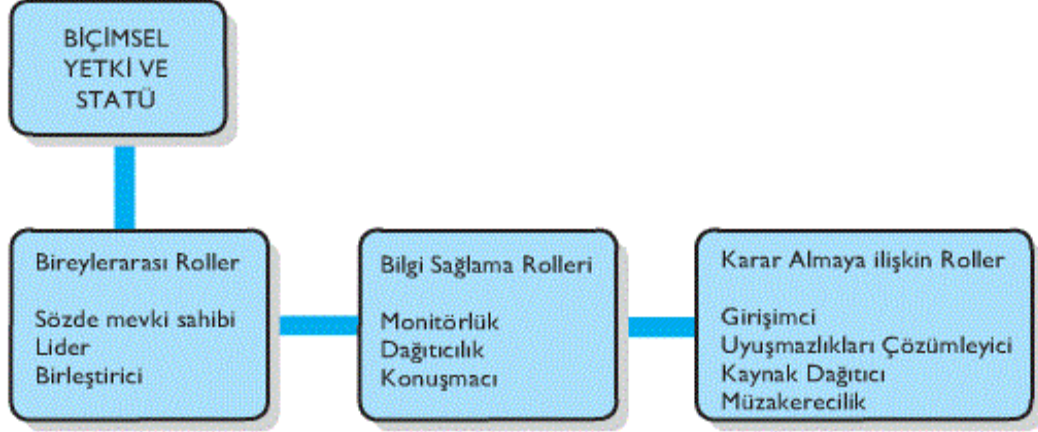
Mintzberg bu teorisini geliştirirken 5 farklı alandaki yöneticiler (danışma işletmesi, teknoloji işletmesi, tüketici ürünleri işletmesi, hastane ve okul) üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiş, beş gün boyunca bu yöneticilerin icra ettiklerinin görevlerini gözlemleyerek, elde ettiği sonuçlar ışığında rol teorisini oluşturmuştur. Bu teoriye göre yöneticiler on farklı rol üstlenmektedirler⁷⁷.

⁷⁴ Erdal Toprakçı ve Ayşegül Kadı, "Türkiye'deki Bakanlıkların Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanındaki Faaliyetlerinin Yasal Belgeler Eşliğinde Analizi", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:2014, Sayı:4(12), s.4

⁷⁵ Nilüfer Rüzgar ve Mustafa Kurt, "Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Yıl:2013 Sayı:5(4), s.37.

⁷⁶ Henry Mintzberg, **Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations**, New York :FreePress, 1989, s.4.

⁷⁷ Nilüfer Rüzgar ve Mustafa Kurt, s.38



Şekil 2: Yöneticinin Rollerleri⁷⁸ Kaynak: <http://notoku.com/yoneticinin-rolleri/>, Erişim Tarihi 15 Şubat 2015

Bireylerarası roller, yöneticilerin direkt olarak kendi ekibinde görev yapan ve kendisi tarafından temsil edildiği hallerde iletişim içerisinde bulunduğu bireylerle yaşamakta olduğu diyalogların bütünüdür. Bu rol grubunun altında yer alan sözde mevki sahibi rolü temsil/yol gösterici rolü olarak da ifade edilebilir.

Temsil rolünde bireyin yönetici olduğu bireyler tarafından takip edilen ve örnek alınan bir figür olduğu vurgulanmıştır. Bu rol yöneticinin bir otorite olarak gerçekleştirmesi gereken sosyal ve yasal sorumluluklarının bilincinde olmayı ifade etmektedir⁷⁹.

Lider rolü, yöneticinin ekibi için ifade ettiği liderliğini göstererek, astlarını en doğru biçimde yönlendirmesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda yönetmiş olduğu ekibinin tüm üyelerinin performans ve yükümlülüklerinin yönetile-

⁷⁸<http://notoku.com/yoneticinin-rolleri/>, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2015

⁷⁹ Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact" **Harvard Business Review**, Yıl: 1990, s.54

rek liderlik rolünün doğru bir şekilde sergilenmesi büyük önem taşımaktadır. Birleştiricilik rolü ise, yöneticinin iç ve dış çevresiyle etkin bir iletişim sağlayarak kurumuna fayda sağlayabilecek bir ilişki kurmasını ifade etmektedir⁸⁰.

Mintzberg'e göre farklı kaynaklardan bilgi tedarik edilmesi ve bu bilgilerin ihtiyaç duyulan noktalara aktarılması yöneticilik görevinin en mühim faktörlerinden bir tanesidir. Yöneticiler doğru, çabuk ve tutarlı kararlar verebilmek ve astlarına yol gösterebilmek için sağlıklı ve doğru bilgilere gereksinim duyarlar. Bu şartları sağlayabilmek ise üç temel rol ile sağlanmaktadır.

Yöneticiler izleyici (monitör) olarak yararlı bilgiler edinmek adına içinde bulunduğu organizasyonların içsel ve dışsal çevrelerini sürekli olarak tararlar. Bunun sebebi karar verebilmek ve diğer yönetsel vazifelerini yerine getirebilmek adına bilgi toplamaya dair olan zorunluluklarıdır⁸¹.

Dağıtma rolünde yöneticiler izleyici rolleriyle aldıkları bilgileri paylaşırlar ve dağıtırlar. Bir diğer ifade ile mühim olarak gördükleri enformasyonları kendi iş gruplarına iletirler⁸². Konuşmacı (sözcü) rolü ise; kurumdaki mevcut politika ve uygulamaları, geleceğe dönük planları örgüt dışındaki bireylere resmi olarak beyan etme rolü olarak ifade edilebilir⁸³.

Karar alma rolleri ise; yöneticilerin seçim yapmak zorunda olduğu roller ile alakalı bir durumdur. Karar alma rolleri insan ilişkileri gerektirdiği kadar kavramsal kabiliyetleri de gerektirmektedir. Bu rollerden biri olan girişimci rolü, yöneticilerin saptanmış fırsatlardan yararlanmak adına kurumunda yeni projeler başlatmasını ifade etmektedir.

Uyuşmazlıkları çözümlenme rolü, yöneticilerin örgütünde meydana gelen çatışma ve problemlerin üstesinden gelerek bunları çözümlenmek adına üst-

⁸⁰Henry Mintzberg,a.g.m.,1990, s.54-55

⁸¹ Orhan Gökçe ve Ali Şahin, "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller" Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl:2013 Sayı:1(6) s.151.

⁸²Pamela S. Lewis ve Diğerleri, **Management Challenges In The 21.st Century**, New York: West Publishing Company, 1994, s.9

⁸³ Richard Daft, **Management**, Orlando: The Drydan Press, 3.b.. 1994, s.25.

lendikleri rollerdir⁸⁴. Kaynak dağıtma rolü; istenen sonuçlara varmak adına eldeki kaynakların (insan, zaman, makine, araç-gereç, bütçe ve diğer kaynaklar) nasıl kullanılacağına karar verme ile alakalıdır⁸⁵. Son rol ise; müzakerecilik (anlaşma) rolüdür. Bu rol sayesinde yönetici diğer grup yahut organizasyonlarla müzakerelere girişmektedir.

2.7. Öğrenci Hizmetleri

Hizmet kavramı, pek çok alanda yaygın bir biçime kullanılan bir kavramdır. Hizmetler, insanların günlük yaşamlarında yer alan ve hiçbir zaman vazgeçemeyecekleri doyumlardır. Öte yandan insanoğlu var olduğundan bu yana hizmetlerde vardır. Hizmetler maddi doyumdan çok manevi doyum sağlayan unsurlardır. Genel anlamda hizmet; üretildiği anda doğrudan alıcıya değer aktaran elle tutulamayan bir çeşit üründür⁸⁶.

Okulların var olma sebeplerinin temelinde öğrencilerin eğitim ve öğretim gereksinimlerinin giderilmesi yatmaktadır. Bu sebeple okullarda yürütülen faaliyetlerin tümü bu gereksinimleri gidermeye yöneliktir. Öğrenci hizmetleri; okula öğrencinin kaydından itibaren, okula öğrenci adına yapılacak tüm özlük işlerini, eğitim işlerini kapsar, bununda ötesinde öğrencinin mezun olduktan sonra takip edilmesine dek uzanır. Öğrenci hizmetleri genel anlamda iki bölüme ayrılmaktadır⁸⁷.

Birinci bölüme dahil olan hizmetler; öğrencilerin okulla alakalı olan özlük işlerini içermektedir. Bu hizmetler; kayıt kabul, yerleştirme, devam, okul değiştirme, sınıf geçme gibi öğrenci hizmetleridir. İkinci bölüme dahil olan hizmetler ise; öğrencilerin mevcut sorunlarına çözüm getiren ve yardım eden hizmetler olarak ifade edilebilmektedir. Sağlık, disiplin, beslenme, rehberlik,

⁸⁴Pamela S. Lewis ve Diğerleri,A.g.e., s.9

⁸⁵Orhan Gökçe ve Ali Şahin,A.g.e., s.153

⁸⁶ Ercan Taşkın ve Köksal Büyük, "Hizmet Pazarlaması Açısından Eğitim Hizmetlerinde Kalite (Kütahya'daki Özel Dershane Öğrencileri İle İlgili Bir Saha Araştırması)", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:2002, Sayı:7, s.2.

⁸⁷ Hasan Basri Memduhoğlu ve Erdal Meriç, "Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetiminin İşlevleri Bağlamında Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Temel Sorunlar", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl:2014 Sayı:33 (7), s.654.

danışma, ulaşım, yurt, yöneltme, özel eğitim hizmetleri bu hizmetler arasında sayılabilmektedir⁸⁸.

2.8. Öğretim İle İlgili Hizmetler

Öğretim hizmetleri; öğrencilere neyin nasıl öğretilceğine ilişkin verilen mesajları, öğrencinin öğrenme sürecine katılımını, öğrenciye pekiştirme amacıyla verilen uyarıcıların öğrencilerin öğrenme eksikliklerini belirleme ve düzeltme etkinliklerinin olumlu öğrenme koşullarını sağlamak için kullanımını kapsar⁸⁹.

Bu hizmetleri oluşturan bazı öğeleri saymak mümkündür. Öğretim hizmeti; “(1) öğrencilere, öğretme-öğrenme sürecinde neleri, neden ve nasıl yapacaklarını bildirme, (2) öğrencileri öğrenmeleri beklenen davranışları denemeye, diğer bir ifade ile onları, öğretme-öğrenme sürecindeki etkileşimlere katılmaya özendirme, (3) öğrencilerin gösterdikleri denemelik davranışlardan beklenene yakın olan veya duruma göre ona yaklaşanları pekiştirme ve (4) denemelik davranışlardan beklenene yakın olmayan veya duruma göre ondan uzaklaşanları düzeltme” adları altında toplayabilecek önlemlerden oluşmaktadır⁹⁰.

2.9. Eğitim İle İlgili Hizmetler

Eğitim, ilgi ve yetenekleri esas olarak bilimsel düşünme kuvvetine ve mesleki niteliğe sahip insan gücünü yetiştiren bir sistem olup, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün gelişmesinde önemli katkıları olan bir hizmettir. Öyle ki eğitim, pozitif düşünen ve algılama ve sorun çözme yeteneği gelişmiş,

⁸⁸Hasan Basri Memduhoğlu ve Erdal Meriç, s.654.

⁸⁹<http://tl.ibu.edu.ba/assets/userfiles/tll/undergraduate/EDU%20440%20%C3%96%C4%99ERET%C4%B0M%20Y%C3%96NTEM%20VE%20TEKN%C4%B0KLER%C4%B0%20WWW.pdf>, Erişim Tarihi: 15 Mart 2015

⁹⁰ Durmuş Ali Özçelik, **Eğitim Programları ve Öğretim**, Ankara: Pegem A Akademi, 3.B.. 2014, s.5.

öğrenmeyi öğrenebilen yüksek nitelikli, bilgi çağı insanını yetiştirme sorumluluğunun gelişmesini sağlamaktadır⁹¹.

Eğitim hizmetlerinin tümünün merkez noktasında insan faktörü vardır ve insan faktörünün kalite düzeyini tek bir kriter ile açıklayabilmek mümkün olmayacaktır. Günümüzdeki modern eğitimciler, nitelikli insan kavramını açıklarken, yüksek öz güven sahibi, müteşebbis ruhlu, ihtisasında uzman vb. pek çok farklı niteliği kullanmaktadır. Bu nitelikler aslında günümüzün farklı bir tanımlamasıdır.

Günümüzde içinde bulunduğumuz çağın post-modern çağ olarak kabul edildiği düşünüldüğünde, post-modern çağdaki eğitim, bir önceki dönem olan sanayi toplumundan oldukça farklıdır. Örneğin, sanayi toplumunda çocuklar, kendilerine gösterilen yerlerde oturmuş, sert adımlarla yürümeyi öğrenmiş, ders saatleri zillerle başlayıp bitmiştir. Bireycilikten uzak, sert ve katı gruplandırma sistemleri, notlarla değerlendirme, öğretmenin otoriter tutumu, sanayi dönemi eğitiminde en belirgin özelliklerdir. Kuskusuz bunların ağırlığı, toplum tiplerine göre değişmiştir. Eğitimin niteliği ve kalitesi toplumların gelişmişlik düzeylerinin yanı sıra o toplumun kültürel değer yargılarıyla da doğrudan ilintilidir⁹².

Eğitim hizmetlerini diğer hizmetlerden farklı kılan bazı özellikler vardır. Eğitim hizmetlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür⁹³:

- Eğitim hizmetleri, soyut işletme faaliyetlerinin insan bedenlerine uygulandığı hizmetlerdir. Başka bir deyişle eğitim hizmetleri, zihinsel uyarım süreçli hizmetlerdir.
- Öğrenci hizmeti elde etmek için, çoğunlukla hizmet işletmesine (okula) gitmek mecburiyetindedir (son dönemlerde yaygınlaşan uzaktan eğitim, elektronik eğitim vb. uygulamalar ikame eğitim türleri olarak kabul edilmektedir).

⁹¹ Gonca Güngör ve Alper Göksu, "Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Ülkelerarası Bir Karşılaştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:2013 Sayı:1(20), s.60.

⁹² Mahmut Tezcan, **Postmodern ve Küresel Toplumda Eğitim**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002, s.5.

⁹³ Alptekin Sökmen, "Öğrenci Memnuniyetine Yönelik Ankara'daki Bir Meslek Yüksekokulunda Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Yıl:2011, Sayı:3(4),s.68.

- Öğrenciye hizmet, tek noktadan ulaştırılabileceği gibi çoklu üretim-tüketim merkezleriyle de ulaştırılabilir.
- Talep dalgalanmaz. Talep en yüksek noktasına ulaştığında, eğitim işletmesinin üretim kapasitesi çoğunlukla bunu karşılar.
- İşletme tesis ve ekipmanları ile katılımcılar (öğretim elemanları ve diğer öğrenciler), hizmet tecrübesinde önemli bir yer tutarlar.
- Öğrenciyle hizmet işletmesi arasında bir üyelik ilişkisi bulunmaktadır.
- Tüketici (öğrenci) hizmeti sürekli olarak kullanmaktadır.
- Eğitim hizmetlerinin belirli bir düzeyde öğrenci istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanma imkânı vardır.
- Öğrenciyle temas halinde olan eğitimcilerin, onların istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme imkânı yüksektir.

3 BÖLÜM

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA KADEMELERE GÖRE SINIFLANDIRMA

3.1. Okulların Sınıflandırılması

Türk Milli Eğitim sisteminde yer alan eğitim kurumlarının örgün ve yaygın olarak iki ana başlık altında ayrıldığından evvelki başlıklarda bahsedilmektedir. Bu başlık altındaki sınıflandırmalarda örgün öğretimdeki sınıflandırmalar dikkate alınacaktır. Örgün öğretimde yer alan okullar, genel anlamda dört ayrı başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar; “Okul Öncesi Eğitim, İlköğretim, Ortaöğretim ve Yükseköğretim” kademelerinden meydana gelmektedir. Bu çalışmada aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

3.1.1. Okul Öncesi Eğitimin Tanımı ve Amacı

Eğitim doğumdan önce başlayarak tüm ömür boyunca devamını sürdüren bir süreçtir. Bu süreçte bireyin olgunlaşmasına paralel biçimde açığa çıkan kritik evreler mevcuttur. Okul öncesi veya 0-6 yaş arası dönem olarak tanımlanabilecek bu evre kişisel gelişim yönünden oldukça önemli olarak kabul edilmektedir. Zihinsel gelişimin önemli ölçüde bu dönemde tamamlandığının bilinmesi, okul öncesi dönemde uygulanacak etkinliklerin ve sunulacak eğitimlerin önemini arttırmaktadır⁹⁴.

Okul öncesi dönem, yaşamın temelidir. Bu evrede öğrenme hızı çok yüksektir. Her yaş grubunun genel gelişim özellikleri o yaş grubundaki tüm çocuklar için ortaktır; ancak her çocuğun kendine özgü nitelikleri olduğu da unutulmamalıdır. Okul öncesi dönem beyin gelişiminin ve sinaptik bağlantıların kurulma oranının en yoğun ve hızlı yaşandığı dönemdir. Beyin gelişimi çocuğun bilişsel, dil, motor, sosyal ve duygusal gelişimi kuvvetli bir zemin oluşturur. Yaşamın ilk altı yılını kapsayan bu dönemde çocuğun kendi potansi-

⁹⁴ Engin Aslanargun ve Filiz Tapan, ‘Okul Öncesi Eğitim ve Çocuklar Üzerindeki Etkileri’, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2011, Sayı:2(11), s.220

yelini gerçekleştirmesinin ve toplumun üretken bir birey olmasının yolu açılmış olmaktadır⁹⁵.

Bu bağlamda okul öncesi eğitim; doğumdan itibaren ilköğretimin başlangıcına dek olan çocukluk yıllarını içeren, bu yaş grubundaki çocukların kişisel özelliklerine ve gelişim seviyelerine müsait, zengin uyarıcı çevre imkanları sağlayan, onların tüm gelişimlerini, toplumun kültürel değerleri ve özellikleri doğrultusunda en iyi biçimde yönlendiren bir eğitim süreci olarak açıklanabilmektedir⁹⁶.

MEB tarafından 1739'nolu "Milli Eğitim Temel Kanunu"nda okul öncesi eğitim, "mecburi ilköğretim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsar. Bu eğitim isteğe bağlıdır." şeklinde tanımlanmıştır.

Okul öncesi eğitimin zihinsel gelişim üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar; iyi organize edilmiş ve zengin yaşantılarla dolu bir okul öncesi eğitimin, çocukların zeka bölümlerinde (IQ) olumlu farklılıklar yarattığını ortaya çıkarmışlardır. Okul öncesi eğitim görmüş çocukların zihinsel gelişim yönünde ileri olmaları, dili kullanmada, çevrelerine karşı uyanık davranmada ve düşünceleriyle daha çok katılımda bulunmada olumlu etkiler gerçekleştirmektedir.⁹⁷

MEB tarafından okul öncesi eğitimin amaçları, Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda aşağıdaki gibi açıklanmıştır⁹⁸;

⁹⁵ MEB, **Okul Öncesi Eğitimi Programı**, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2013, s.11-12.

⁹⁶Ş.Oğuzkan ve G. Oral, **Okul Öncesi Eğitimi**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1993, s.2.

⁹⁷ Tanju Gürkan, 'Neden Okul Öncesi Eğitim?', **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:1982, Sayı:2(15), s.216.

⁹⁸Sadet Altay ve Diğerleri, 'Cumhuriyetin Kuruluşundan Günümüze Milli Eğitim Şu-ralarında Okul Öncesi Eğitim ve Bugünkü Durumu', **E-Journal of New World Sciences Academy**, Yıl:2011, Sayı:6 (1), s.661.

- Çocukların milli, manevi, ahlaki, kültürel ve insani değerlere bağlılığının gelişmesine yardımcı olmak,
- Çocukların bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişmelerini temel alışkanlıkları kazanmalarını sağlamak,
- Sosyo-ekonomik şartları elverişsiz çevre ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı hazırlamak,
- Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır.

Dünya Okul Öncesi Eğitim Örgütü (OMEP)'nin uzun zamanlar başkanlığını üstlenmiş olan Mialaret, tüm ülkelerde genel anlamda okul öncesi eğitim amaçlarını üç maddede toplamaktadır. Bunlar ; çalışan kadınların çocuklarına bakmak, her sınıftan çocuğa eğitim olanağı sunabilmek ve çocuğun sosyalleşmesine yardımcı olmak temelli olan “toplumsal amaçlar”, dil-iletişim, duygusal organların ve çevreye duyarlılığın geliştirilmesine olanak tanıyan “eğitici amaçlar” ve çocuğa yapılacak eğitimsel etkinliklerin, onun bir eksiklik ve kırıklık duygusuna uğramasını engelleyecek “çocuğun gelişmesi ile ilgili amaçlardır”⁹⁹.

3.1.2. İlköğretimin Tanımı ve Amacı

Öğrenmenin etkili bir biçimde gerçekleşmesi adına, eğitimin ve öğretimin önceden planlanmış bir doğrultuda yapılması gereklidir¹⁰⁰. Bu doğrultuda gerçekleştirilen planlı eğitim süreçlerinin okul öncesi eğitimden sonraki ilk basamağı olarak ilköğretim oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

İlköğretim, toplumdaki bütün vatandaşların sahip olmaları gereken asgari ve ortak temel bilgi ve becerilerin kazandırıldığı önemli bir örgün eğitim aşamasıdır. İlköğretim, bireylere karşılaştıkları sorunları çözmeye, toplum değerlerine uyum sağlamada ve toplum kurallarını uygulamada temel yeterlik kazandırır. Daha yalın bir anlatımla toplumu oluşturan bireylerin çevrelerini tanıyabilmeleri, geniş bir dünya görüşüne sahip olabilmeleri, içinde yaşadıkları

⁹⁹ Ayla Oktay, ‘Okul Öncesi Eğitim’, **Eğitim ve Toplum Dergisi**, Yıl:1993, s.37.

¹⁰⁰ Erhan Durukan, ‘İlköğretim İkinci Kademe (2005) Türkçe Dersi Öğretim Programında Genel Amaçlar- Hedef- Kazanımlar İlişkisi’, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl:2008, Sayı:1(4), s.150.

topluma sağlıklı bir şekilde uyum yapabilmeleri, yurttaşlık haklarını kullanmak için gerekli bilgileri edinebilmeleri ve asgari düzeyde temel bilgi ve becerileri kazanmaları ilköğretimin önemli işlevlerindedir¹⁰¹.

Özetle ilköğretim; devletin öncelikle toplumun tüm üyelerinde bulunmasını istediği bilgi, beceri ve tutumlarını kapsayan genel eğitimin temel bir parçasıdır. İçeriği bakımından değerlendirildiğinde orta ve yükseköğretime kıyasla daha genel bir eğitim türüdür. Öğrencilerini tercih ederek almaz. Bir başka ifade ile; cinsiyet ayırt etmeksizin tüm vatandaşların ulusal hedeflerle uyumlu olarak fiziki, zihinsel duygusal ve ahlaki yönlerden gelişimlerini sağlamaya hizmet eden temel eğitim ve öğretim süreçleri olarak ifade edilebilmektedir.

222 sayılı “İlköğretim ve Eğitim Yasasına” göre ilköğretim, 6-14 yaş grubundaki tüm yurttaşlar için zorunlu ve devlet okullarında parasızdır. Parasız olmasının nedeni, temel bir insan hakkı olmasının yanı sıra, ilköğretimin toplumsal yararının diğer öğretim kademelerinden fazla olmasıdır. Zorunlu olmasının altında yatan neden ise; toplumun üyeliğine hazırlanan tüm bireylerin bilmesi gereken asgari bilgi, tutum, beceri ve davranışların kazandırılması gereğidir. Ayrıca kalkınmak için toplumun zekâ ve yetenek potansiyelinden yararlanmak gerekir. Tüm bireylerin ilköğretimden geçirilmesi, toplumun bir zenginlik kaynağı olan bu üstün zekâ ve yeteneklerin saptanmasını da sağlayacağından, tüm yurttaşların bu eğitimden geçirilmeleri hem birey hem de toplum açısından zorunludur¹⁰².

¹⁰¹ Zühal Çubukçu ve Mehmet Gültekin, ‘İlköğretimde Öğrencilere Kazandırılması Gereken Sosyal Beceriler’, **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:2006, Sayı:37, s.155.

¹⁰² İkrâm Çınar, ‘İlköğretimin Önemi ve Öğretmen’, **Eğitim Dergisi**, Yıl:2008, Sayı:20, s.2.

İlköğretimin amaç ve görevleri, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin, Amaçlar ve Genel Esaslar bölümünde şu şekilde belirtilmiştir¹⁰³:

- Öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri doğrultusunda yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamak,
- Öğrenciye, Atatürk ilkelerine ve inkılaplarına, T.C. Anayasasına ve demokrasinin ilkelerine uygun olarak haklarını kullanabilme, görevlerini yapabilme ve sorumluluklarını yüklenebilme bilincini kazandırmak,
- Öğrencinin milli kültür değerlerini tanımasını, takdir etmesini, çevrede benimsenmesini ve kazanmasını sağlamak,
- Buldukları çevrede yapacakları eğitim, kültür ve sosyal etkinliklerle milli kültürün benimsenmesine ve yayılmasına yardımcı olmak,
- Öğrenciye fert ve toplum meselelerini tanıma, çözüm arama alışkanlığı kazandırmak,
- Öğrenciye sağlıklı yaşamak, ailesinin ve toplumun sağlığı ile çevreyi korumak için gereken bilgi ve alışkanlıkları kazandırmak,
- Öğrencinin el becerisi ile zihni çalışmasını birleştirerek çok yönlü gelişmesini sağlamak,
- Öğrencinin araç ve gereç kullanma yoluyla sistemli düşünmesini, çalışma alışkanlığı kazanmasını, estetik duygularının gelişmesini, hayal ve yaratıcılık gücünün artmasını sağlamak,
- Öğrencinin mesleki ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayarak, gelecekteki mesleğini seçmesini kolaylaştırmak,
- Öğrenciye üretici olarak geçimini sağlaması ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunması için bir mesleğin ön hazırlığını yaptıracak, mesleğe girişini kolaylaştıracak ve uyumunu sağlayacak davranışları kazandırmak,

¹⁰³<http://denetci.8m.com/d1.htm>, Erişim Tarihi: 26 Mart 2015

- Öğrencilerin serbest zamanlarını değerlendirmelerini, öncelikle enerjiden ve artık malzemedan savurganlığa kaçmadan yararlanmalarını sağlamaktır.

3.1.3. Ortaöğretimin Tanımı ve Amacı

Eğitim, bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu değerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamıdır¹⁰⁴. Ortaöğretim kurumları; ilköğretim eğitiminin tamamlanmasının ardından, öğrencilerin ilgi, yetenek, bilgi ve beceri seviyeleri göz önünde bulundurularak sınavlı ve sınavsız olmak üzere öğrenci alan kurumlardır¹⁰⁵.

Ülkenin gereksinimini duyduğu sosyal, ekonomik ve kültürel ihtiyaçlara paralel olarak kalkınmayı esas alan öğrenci yetiştiren ve bir sonraki eğitim basamağı olan yükseköğrenim kurumlarına öğrenci geçişine olanak sağlayan eğitim kurumlardır. Ortaöğretim kurumları; Türk Milli Eğitiminin amaçlarına paralel olarak ortaöğretim kurumlarındaki öğrencilerin ilgi yetenek ve başarılarına göre yükseköğrenime hazırlanmalarını, bilimsel ve teknik gelişmeleri izleyebilecek düzeye ulaşabilmelerini, yabancı dili aktif kullanabilmelerini amaçlar¹⁰⁶.

Bir ülkenin kalkınmışlık düzeyini belirlemede kullanılan en önemli ölçütlerden birisi, o ülkenin sahip olduğu insan kaynaklarının niteliğidir. Bu doğrultuda, değişen koşullara uyum sağlayabilen, sorun giderebilen, çevresi ile iyi iletişim kurabilen, takım çalışması yapabilen, mesleğinin gerektirdiği temel bilgi ve becerilere sahip, yetişmiş mesleki ve teknik insan gücü, kalkınmanın itici gücüdür. Birey bu etkinliğin gerektirdiği bilgi, beceri ve uygulama yeter-

¹⁰⁴ Mahmut Tezcan, a.g.e., s.4.

¹⁰⁵ Mahmut Tezcan, a.g.e.,s.4.

¹⁰⁶ Serhat Taşdemir, ‘Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Ortaöğretim Kurumlarında Uygulanabilirliği (Ankara İli Örneği)’, **Atılım Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, Yıl:2014, s.62.

liklerini belirli bir eğitim sürecinden geçerek edinir. Bu eğitim sürecinin bir boyutunu genel eğitim, bir boyutunu da mesleki ve teknik eğitim oluşturur¹⁰⁷.

Mustafa Kemal Atatürk ortaöğretimin önemine değinirken, amaçlarını ve bu eğitim seviyesinde uygulanacak yöntemleri; “Ortaöğretimin amacı memleketin muhtaç olduğu çeşitli hizmet ve sanat elemanlarını yetiştirmek ve yükseköğretime hazırlamaktır. Ortaöğretimde de, öğretim yönteminin uygulamalı olması şarttır,” şeklinde tanımlamıştır¹⁰⁸.

Ortaöğretim, genel ortaöğretim, mesleki ve teknik ortaöğretim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ortaöğretim, çeşitli programlar uygulayan liselerden meydana gelir ve öğrenciler, istek ve yetenekleri ölçüsünde ve doğrultusunda bu programlardan birine yönelerek yetişme imkanını bulurlar. Genel ortaöğretimin amacı; öğrencileri ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültüre sahip, toplumun sorunlarını tanıyan, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunan insanlar olarak yetiştirmek ve yükseköğretime hazırlamaktır. Genel ortaöğretim, genel liseler, Anadolu liseleri, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, Anadolu öğretmen liseleri, spor liseleri, Anadolu güzel sanatlar liseleri ve çok programlı liselerden oluşmaktadır. Mesleki ve teknik ortaöğretim; iş ve meslek alanlarına iş gücü yetiştiren ve öğrencileri yükseköğretime hazırlayan öğretim kurumlarıdır. Mesleki ve teknik ortaöğretim; erkek teknik öğretim okulları, kız teknik öğretim okulları, ticaret ve turizm öğretimi okulları ve din öğretimi okullarından oluşmaktadır¹⁰⁹.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda ortaöğretim için; “temel eğitimi tamamlayan ve ortaöğretime girmeye hak kazanmış olan her öğrencinin, ortaöğretime devam etme ve ortaöğretim olanaklarından ilgi, istek ve yetenekleri ölçüsünde yararlanma hakkına sahip bulunduğu” belirtilmektedir. Ülkemizde de, toplumun ihtiyaç duyduğu olgun ve yetenekli vatandaşları yetiş-

¹⁰⁷ Oktay Cem Adıgüzel ve Şaban Berk, ‘Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Yeni Ara-yışlar: Yeterliliğe Dayalı Modüler Sistemin Değerlendirilmesi’, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl:2009, Sayı1(6), s.221

¹⁰⁸ Hıfzı Doğan, ‘Mesleki ve Teknik Eğitimin İlkeleri ve Gelişmesi’, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:1983, Sayı:1(16), s.172

¹⁰⁹ Fulya Yüksel Şahin, ‘Ortaöğretimdeki Öğrenci Görüşlerine Göre Psikolojik Danışma ve Rehberlik (PDR) Hizmetlerinin Değerlendirilmesi’, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Yıl:2008, Sayı:2(5), s.2.

tirmede, ortaöğretim oldukça önemli bir role sahiptir¹¹⁰.Ortaöğretim fonksiyon olarak, yükseköğrenime öğrencileri hazırlamanın yanı sıra mesleki ve teknik liseler vasıtasıyla da orta düzeydeki mesleki ve teknik elemanlarının yetiştirilmesi yönünden oldukça büyük bir öneme sahiptir.

Bir eğitim basamağı olarak ortaöğretimin amacı, öğrencilerin kendilerini ve dünyayı keşfetmelerine olanak sağlamak olmalıdır. İlköğretimde temel becerileri kazanmış olan öğrencilerin, ortaöğretimde bu becerileri geliştirmelelerinin yanı sıra ellerindeki seçenekleri değerlendirmeleri, bu seçeneklerin anlam kazandığı ülke ve dünya koşulları hakkında bilgi sahibi olmaları, hangi alan veya alanlara yatkın oldukları üzerinde düşünmeleri, farklı seçenekleri deneyimleme olanağı sağlanmalıdır. Böylelikle öğrencilerin ortaöğretim sonunda kendilerine ve yaşamlarına ilişkin bir öngörü oluşturmaları ve bu öngörüye göre belirledikleri hedefler doğrultusunda çalışmalarını beklenir¹¹¹.

Milli Eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun olarak ortaöğretimin amaç ve görevleri ise aşağıdaki gibidir¹¹²;

- Tüm öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari müşterek bir genel kültür vererek onlara bireysel ve toplum problemleri tanımak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilinci kuvvetini kazandırmak,
- Öğrencileri, çeşitli program ve okullarla ilgili, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yükseköğretime veya hem mesleğe hem de yükseköğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

¹¹⁰Erhan Sözer, 'Türk Eğitim Sisteminde Ortaöğretim Programları ve Uygulamalar', Yıl:1996 <https://dergipark.ulakbim.gov.tr>, Erişim Tarihi:28 Şubat 2015

¹¹¹ ERG, "Yeni Dönemde Ortaöğretimin Amacı ve Yeniden Düzenlenmesi", **Eğitim Reformu Girişimi Bilgi Notu**, Yıl:2013 http://erg.sabanciuniv.edu/sites/erg.sabanciuniv.edu/files/Ortaogretim_BilgiNotu.pdf

¹¹² Yahya Özsoy, **Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,1989, Yayın No:91,s.2.

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine göre ise Ortaöğretim Kurumları¹¹³:

- Öğrencileri bedenî, zihnî, ahlâkî, manevî, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştirmeyi, demokrasi ve insan haklarına saygılı olmayı, çağımızın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlamayı,
- Öğrencileri ortaöğretim düzeyinde ortak bir genel kültür vererek yükseköğretime, mesleğe, hayata ve iş alanlarına hazırlamayı,
- Eğitim ve istihdam ilişkilerinin Bakanlık ilke ve politikalarına uygun olarak sağlıklı, dengeli ve dinamik bir yapıya kavuşturulmasını,
- Öğrencilerin öz güven, öz denetim ve sorumluluk duygularının geliştirilmesini,
- Öğrencilere çalışma ve dayanışma alışkanlığı kazandırmayı,
- Öğrencilere yaratıcı ve eleştirel düşünme becerisi kazandırmayı,
- Öğrencilerin dünyadaki gelişme ve değişimleri izleyebilecek düzeyde yabancı dil öğrenebilmelerini,
- Öğrencilerin bilgi ve becerilerini kullanarak proje geliştirerek bilgi üretebilmelerini,
- Teknolojiden yararlanarak nitelikli eğitim verilmesini,
- Hayat boyu öğrenmenin bireylere benimsetilmesini,
- Eğitim, üretim ve hizmette uluslararası standartlara uyulmasını ve belgelendirmenin özendirilmesini amaçlar.

¹¹³ MEB, “Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği” <http://ogm.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi:29 Mart 2015

3.1.4. Ortaöğretim Bölümleri

Örgün öğretim sisteminin en önemli parçalarından bir tanesini ortaöğretim kurumları oluşturmaktadır. Ortaöğretimin amaçları doğrultusunda genel olarak iki ana başlık altında bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümler; “Genel Ortaöğretim”, “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim” olarak açıklanabilmektedir. Bu eğitim bölümlerine ek olarak; çeşitli sebeplerden ötürü, bireysel özellikleri ve eğitim yeterlilikleri bakımından akranlarından anlamlı düzeyde farklılık gösteren bireylerin, eğitsel ve sosyal gereksinimlerini gidermeyi hedefleyen bir eğitim bölümü olan özel eğitimden bahsetmek mümkündür. Bu sebeple ortaöğretimin bölümleri üç temel başlık altında ele alınacaktır.

3.1.4.1. Genel Ortaöğretim

Bu kurumların amacı, öğrencileri ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültüre sahip, toplumun sorunlarına duyarlı, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bireyler olarak yetiştirmek ve yükseköğretime hazırlamaktır. Genel ortaöğretim kurumları genel anlamda sekiz başlık altında incelenmektedir. Bunlar; Genel Liseler, Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri, Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Anadolu Liseleri, Anadolu Öğretmen Liseleri, Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı Askeri Liseler ve Astsubay Hazırlık Okulları ile Emniyet Genel Müdürlüğüne bağlı Polis Kolejlere. Bu okullardan Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Anadolu Liseleri, Anadolu Öğretmen Liselerine öğrenci seçimi her öğretim yılında Ortaöğretime Geçiş Sistemi kapsamında Seviye Belirleme Sınavları ile yapılmaktadır. Söz konusu okullara öğrenci kabulleri Ortaöğretime Geçiş Sistemi esaslarına göre belirlenmektedir¹¹⁴.

¹¹⁴<http://yegitek.meb.gov.tr/dokumanlar/rehberlik/genel.pdf> Erişim Tarihi:28 Mart 2015

Bunun dışında kalan Güzel Sanatlar ve Spor liseleri öğrenci alımlarını özel yetenek sınavları ile gerçekleştirirken, Askeri ve Polis Liselerine girmek isteyen adaylar, bu kurumların gerçekleştirdikleri sınavlara girip başarılı olduktan sonra bu öğretim kurumlarında eğitim almaya hak kazanmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde yapılmış olan ortaöğretim kurumlarının amaçları maddelerine ek olarak¹¹⁵:

- Fen liseleri, fen ve matematik alanlarında; sosyal bilimler liseleri, edebiyat ve sosyal bilimler alanlarında öğrencilerin bilim insanı olarak yetiştirilmelerine kaynaklık etmeyi,
- Güzel sanatlar liseleri, öğrencilere güzel sanatlarla ilgili temel bilgi ve beceriler kazandırmayı ve güzel sanatlar alanında nitelikli insan yetiştirilmesine kaynaklık etmeyi,
- Spor liseleri, öğrencilere beden eğitimi ve spor alanında temel bilgi ve beceriler kazandırmayı, beden eğitimi ve spor alanında nitelikli insan yetiştirilmesine kaynaklık etmeyi amaçlamaktadırlar.

3.1.4.2. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim

Mesleki ve teknik eğitim, “milli eğitim sisteminin bütünselliği dahilinde endüstri, tarım ve hizmet sektörleriyle birlikte her nevi mesleki ve teknik eğitim hizmetlerinin planlanması, araştırılması, geliştirilmesi, organizasyonu ve eşgüdümü ile yönetimi, denetim ve öğretim etkinliklerinin tamamı” biçiminde tanımlanabilmektedir¹¹⁶.

Bireye iş yaşamında belirli bir meslekle ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandıran ve bireyin yeteneklerini farklı yönleriyle geliştiren eğitime mesleki eğitim denilmektedir. İleri seviyede fen ve matematik bilgisi ile uygulamalı teknik yetenekleri gerektiren, meslek hiyerarşisinde orta ve yüksek ka-

¹¹⁵MEB, “Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği” <http://ogm.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi:29 Mart 2015

¹¹⁶ Cevat Alkan ve Diğerleri, **Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları**, Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, 1994, s.6

demeler arası düzey için gereken bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandıran ileri düzeydeki meslek eğitimine ise “teknik eğitim” denilmektedir¹¹⁷.

Mesleki eğitim gelişmiş batılı ülkelerde el becerisi veya pratik aktiviteler yoluyla kariyer kazandırmayı amaç edinen bir meslek dalı olarak tanımlanmaktadır. Mesleki teknik eğitimin amacı, genel olarak, bireyleri sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde istihdam için nitelikli iş gücü olarak eğitmek ve yetiştirmek, mesleklerinin devamı olan yüksek öğretim kurumlarına geçiş için gerekli temel eğitimi vermektir¹¹⁸.

Mesleki ve teknik eğitim kavramı ağırlıklı olarak orta öğretim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Meslek edinmenin küçük yaşlardan itibaren başlaması nedeniyle orta öğretim düzeyinde gençlerin mesleğe yönlentilmeleri büyük önem taşımaktadır¹¹⁹. Bu amaçla faaliyet gösteren mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları mesleki hazırlık yönünden oldukça önem taşımaktadır.

Mesleki ve teknik eğitim vermekte olan orta öğretim kurumları genel anlamda, Meslek Liseleri ve Teknik Liseler olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Meslek Liseleri temel eğitimini gerçekleştirmiş olan tüm öğrencilere açıktır. Teknik Liseler ise, Meslek Liselerindeki ilk senelerini başarılı bir şekilde bitirmiş olan öğrencileri kabul etmektedir. Anadolu Meslek Liselerinde 1 yıl süreli olan hazırlık sınıflarında yabancı dil eğitimi verilmekte, akabinde üç yıllık mesleki eğitim ile süreç devam etmektedir. Teknik Liseler ise, içlerinde barındırdıkları mesleki eğitim müfredatlarıyla beraber, genel liselerin fen alanlarında gerçekleştirilen eğitimlerle benzerlik taşıyan bir eğitim stratejisi izlemektedir. Bu sebeptendir ki bu okullarda eğitim yaşantılarını idame ettiren öğrencilerin yükseköğrenime geçme olasılıkları daha yüksektir.

¹¹⁷ Cevat Alkan ve Diğerleri, a.g.e., s.8

¹¹⁸ İsmail Şahin ve Tayfun Fındık, ‘Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitim: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri’, **Fırat Üniversitesi TSA Dergisi**, Yıl:2008, Sayı:3(12), s.65-66.

¹¹⁹ Hüner Şencan, **Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitim Sorunları-Önerileri**, İstanbul: MUSİAD Araştırma Raporları, 2007, s.23

Mesleki ve teknik eğitimin başlıca amacı, sanayi ve hizmet sektörünün gereksinim duyduğu bilgi ve beceriye sahip nitelikli işgücünü yetiştirerek kazılan becerileri başarılı bir şekilde iş ortamında kullanabilmesini sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle, çalışanları daha verimli kılarak ekonomik büyümeye katkıda bulunmak ve insanların nitelikli bir yaşama sahip olması için işgücünün işleyişini yükseltmesidir¹²⁰.

3.1.4.3. Özel Eğitimin Amacı

Tüm bireylerin gelişim evrelerindeki süreçlerde yaşadıkları veya yaşayacakları olası problemleri çözmeye yardımcı olarak, onlara gereksinim duydukları eğitim hizmetlerini sağlayabilmek eğitim sisteminin en mühim amacıdır.

Özel eğitim, ortalama öğrenci özelliklerinden önemli ölçüde farklılaşan öğrencilere sağlanan, bireysel biçimde planlanmış ve bireyin bağımsız yaşama olasılığını maksimum düzeye ulaştırmayı amaçlayan eğitim hizmetlerinin bütünüdür. Özel eğitim gerektiren, diğer bir ifadeyle özel gereksinimi olan öğrenciler, genellikle şu gruplarda toplanmaktadır¹²¹:

Bir başka tanıma göre özel eğitim, engelleri nedeniyle normal eğitimden yararlanamayan veya kısmen yararlanan çocuklar için bu alanda yetiştirilmiş eğitimciler tarafından özel araç, gereç ve programlar kullanılarak yapılan eğitimidir¹²².

- Zihin engelliler
- Öğrenme güçlüğü gözlenenler
- Duygu ve davranış bozukluğu olanlar
- Bedensel yetersizliği olanlar

¹²⁰Somayyeh Radmard, "İran'ın Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okullarındaki Sayısal Gelişmeler", *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:2014 Sayı:1(2),s.10.

¹²¹ Süleyman Eripek ve Diğerleri, **Özel Eğitim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998, s.3.

¹²²Necate Baykoç Dönmez, Türk '**Milli Eğitim Sisteminde Özel Eğitimin Bugünkü Durumu ve Yeni Çalışmalar: 1.Ulusal Özel Eğitim Kongresi**', Ankara: Ya-Pa Yayınları, 1992, s.12

- Konuşma ve dil sorunlular
- İşitme engelliler
- Üstün zekalılar ve üstün yeteneği olanlar

Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim gereksinimlerini gidermek amaçlı olarak özel olarak yetiştirilmiş personel, geliştirilmiş eğitim programları ve yöntemleri ile onların özür ve/veya özelliklerine uygun ortamlarda sürdürülen bir eğitim söz konusudur¹²³.

Özel eğitimin amacı; farklı nitelik ve gereksinimlere sahip olan farklı bireylerin, toplumda bağımsız bir şekilde yaşamlarını idame ettirerek, kendilerine yeter bir duruma gelmelerine yönelik olan temel yaşam kabiliyetlerini geliştirmelerini, uygun eğitim programları ile özel yöntem, personel ve araç-gereç kullanarak, eğitim gereksinimleri, yeterlilikleri, ilgi ve yetenekleri kapsamında üst öğrenime, iş ve meslek alanlarına ve hayata hazırlanmalarını sağlamaktır¹²⁴.

3.1.4.4. Özel Eğitim Kurumları

Özel eğitime ihtiyaç duyan birey, çeşitli nedenlerle bireysel ve gelişim özellikleri ile eğitim yeterlilikleri açısından akranlarından beklenen düzeyde anlamlı farklılık gösteren bireydir. Milli Eğitim Bakanlığınca¹²⁵;

- Birden fazla yetersizliği olan bireylere,
- Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu olan bireylere,
- Dil ve konuşma bozukluğu olan bireylere,
- Duygusal ve davranış bozukluğu olan bireylere,
- Görme yetersizliği olan bireylere,
- İşitme yetersizliği olan bireylere,

¹²³ MEB, 'Özel Eğitim Hizmetleri Tanıtım El Kitabı', Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2013, s.6

¹²⁴ Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 'Destek Özel Eğitim Hizmetlerinin Verimliliğinin Araştırılması Projesi (DESÖP)', Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Yayınları, 2013, s.6.

¹²⁵ MEB, Cumhuriyet Döneminde Türk Milli Eğitim Sistemindeki Gelişmeler, Ankara: MEB Yayınları, 2010, s.164.

- Otizmi olan bireylere,
- Özel öğrenme güçlüğü olan bireylere,
- Süreğen hastalığı olan bireylere,
- Zihinsel yetersizliği olan bireylere,
- Üstün yetenekli olan bireylere özel eğitim hizmetleri sunulmaktadır.

Türkiye’de özel eğitim kurumları genel olarak; MEB’e bağlı resmi kurumlar, MEB’e bağlı özel kurumlar, Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumuna bağlı resmi kurumlar, SHÇEK’e bağlı özel kurumlar, Üniversite bünyelerindeki eğitim birimleri ve Derneklere bağlı kuruluşlar olarak ifade edilmektedir¹²⁶.

Özel Eğitim Kurumları kapsamında şu okullar yer almaktadır¹²⁷:

- İşitme Engelliler Okulu
- Görme Engelliler Okulu
- Ortopedik Engelliler Okulu
- Öğretilebilir Çocuklar Eğitim ve Uygulama Okulu
- Eğitilebilir Çocuklar Meslek Okulu
- Zihinsel Engelli Çocuklar Mesleki Eğitim Merkezi
- Görme Engelliler Basımevi ve Akşam Sanat Okulu
- Hastane İlkokulu
- Özel Eğitim Sınıfları ve Rehberlik Araştırma Merkezleri

¹²⁶ Hayal Uğurlu, **Özel Eğitim Kurumlarının Türkiye’deki Statüsü:1.Ulusal Özel Eğitim Kongresi**, Ankara: Ya-Pa Yayınları,1992, s.33.

¹²⁷ Ömer Dinçsoy, **Türk Eğitim Sistemi Genel Bir Bakış**, Ankara: Ekin Matbaacılık, 1995, s.100-101.

4.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu

Yönetim doğası itibariyle insanlar arasında oluşan bir kavramdır. Dolayısıyla insanlığın var olduğu ilk zamanlardan beri vardır. Ancak birden fazla insanın yönetimi konusunda yaklaşımlar değişmektedir. Derebeylikler ya da krallıklar zamanında kölelik anlayışı yer almaktaydı¹²⁸.

Tarım toplumunda bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik üretimden başka zanaatlar da üretim yapmaktaydı. Bir usta tarafından örgütlenerek yapılan işbölümünde her çalışan(çırak) işin bir bölümünü üretmekteydi. Manifaktür (atölye tarzı) üretim ise zanaatkarlıkla endüstrileşme arasında bir süreçtir. Manifaktür üretimde çalışan-makine uyumu, iş bölümü, parça parça yapılan işlerin bütünleştirilmesi gibi kavramlar üzerinde durulmuştur¹²⁹.

Organizasyonlar üretim, finans ve pazarlama olarak üç işlevi olan, insanlar tarafından üretim (mal ve hizmet), gerçekleştirmek üzere oluşturulan yapılardır. Bu amaç doğrultusunda aynı zamanda varlık nedeni olan üretim işlevi yanında bunu gerçekleştirmek için gerekli olan üretim faktörlerini bir araya getirmek için gerekli olan mali kaynakları yönetmek için finans işlevinden yararlanılacaktır¹³⁰.

¹²⁸Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul:Beta Yayınevi, 2014, s.72-73.

¹²⁹ Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.72-73.

¹³⁰CavideUyargil ve Diğerleri, a.g.e, .s.1.

Birkaç kişiden oluşan küçük organizasyonlarda bu üç temel işlev mevcut insan kaynağı ile rahatlıkla yürütülebilir. Ancak organizasyonlar büyüyüp, çalışan insan sayısı arttıkça üç temel işlevin yanında başka işlev ve faaliyetlere de ihtiyaç duyulmaya başlanacaktır. İş hacminin ve türünün artması yeni bir işlevin doğmasına sebep olmuştur. Personel yönetimi olarak adlandırılan bu yeni işlev, başlangıçta temel işlevlerin yanından onlara destek veren kurmay nitelikli bir işlev olarak kabul edilmiştir¹³¹.

İnsan kaynakları yönetiminin zaman içindeki gelişimini, tarihsel gelişmeler ve yönetim teorilerinin gelişiminden ayrı değerlendirmek mümkün değildir. Bilimsel yönetim düşüncesi ile başlayan ve insanın sadece bir maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi anlayışı, insanın bir üretim kaynağı ve katma değer yaratmanın önemli bir ögesi olarak gören stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır¹³².

Personel yönetiminden insan kaynakları anlayışına ulaşmada Sanayi Devrimi'nin, endüstriyel psikolojideki ve davranış bilimlerindeki gelişmelerin etkisi oldukça büyüktür. Personel yönetimi olarak adlandırılan yönüyle insan kaynakları yönetimi, özlük hakları ağırlıklı olarak çalışanların seçimi, kendilerine uygun işlere yerleştirilmeleri, terfi etmeleri, vb. konulara ilişkin yöntem, politika ve uygulamaları içermektedir. Stratejik yönüyle ele alındığında ise; özlük hakları ağırlıklı olarak insan kaynakları ile ilgili planlar, politikalar ve uygulamalar, işçi-işveren ilişkileri, eğitim geliştirme, vb yöntem, teknik ve stratejileri öngörmektedir. Yani insan kaynakları yönetimi; personelin bulunması, yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmesi ile performans değerlemesi, vb. konuları kapsamaktadır¹³³.

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanılmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzey-

¹³¹CavideUyargil ve Diğerleri, ag.e. s.2.

¹³² Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu**, İstanbul: Crea Yayıncılık, 2012, s.85.

¹³³ Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan,ag.e.,s.5-6.

deki işgörelere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsar¹³⁴.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ise; örgüt amaçlarının başarılımasını mümkün kılmaya yönelik planlanmış insan kaynakları açılımları ve aktivitelerinin bir modeli olarak belirtilebilir¹³⁵.

4.2.Yönetim Yaklaşımları Işığında İnsan Kaynakları Yönetimi

4.2.1. Klasik Kuram

Klasik teori sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunda işlemiştir. Klasik teori iki fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı, ikincisi ise formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Taylor'un Bilimsel Yaklaşımı birinci fikri, Yönetim Süreci Yaklaşımı ile Bürokrasi Yaklaşımı da ikinci fikri ayrıntılı olarak ele almıştır¹³⁶.

4.2.1.1. Bilimsel Yönetim

Bu çalışmaları yapan isimlerin başında gelen Taylor, insanlık tarihinin en önemli devrimlerinden birini gerçekleştirmiştir. Bilimsel yönetim devrimi, 'Bilimsel Yönetim Yaklaşımı', bir verimlilik projesidir. Yani amaç daha az girdi ile daha çok çıktı elde etmektir. Daha basit bir anlatımla aynı ter miktarıyla daha çok iş yapmak, aynı doğal kaynaklarla daha çok üretim yapmak, aynı varlık miktarıyla daha çok refah içerisinde yaşamaktır¹³⁷.

¹³⁴ Polat Tunçer, 'Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi' **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl:2012 Sayı:31(1), 205.

¹³⁵ Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, a.g.e., s.7.

¹³⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s.149.

¹³⁷ Ata Özdemirci, **Şirket ve Popüler Kültür**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2014, s.9.

Taylor uzun yıllar süren çalışmalarında, zamanının büyük kısmını imalathanelerdeki üretim faaliyetlerini incelemekle geçirerek, işçilik, hammadde ve malzemede büyük ölçüde israf olduğunu saptamış; bunu önleyerek verimliliği arttırmanın yollarını araştırmıştır¹³⁸.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının gelişmesinde Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbert, Harrington Emerson gibi araştırmacı ve yazarlarında büyük katkıları olmuştur. Taylorizmin veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır¹³⁹;

- o Gelişigüzel çalışma değil, bilimsel çalışma düzeni
- o Başbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon,
- o Kişisellik değil, yardımlaşma,
- o Düşük verim değil, maksimum output ve
- o Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

4.2.1.2. Yönetim Süreci

Taylor'ın öncüsü olduğu, daha sonradan 'klasik yönetim kuramı' olarak adlandırılan kuramın yönetim ve yönetici davranışları ile ilgili boşluk, Fransız mühendis Henri Fayol tarafından doldurulmuştur. Fayol, yönetimin ilkelerini (departmanlara ayırma, emir-komuta birliği, yetki ve sorumluluk denkliği, hiyerarşi, disiplin, hakkaniyet, işbirliği vb.), yönetimin evrensel süreçlerini (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) ve yöneticinin sahip olması gereken özellikleri (düşünme, öğrenme, zeka, irade, sabır, sağlık vb.) belirlemiştir¹⁴⁰.

¹³⁸İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 16.B.. 2008, s.16.

¹³⁹Tamer Koçel, a.g.e.,s.150.

¹⁴⁰Ata Özdemirci, a.g.e., s.12.

Fayol'e göre bir organizasyondaki (işletmedeki) faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir¹⁴¹;

- Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri),
- Ticari faaliyetler (alım, satım vs.),
- Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma),
- Muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması),
- Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin korunması),
- Yönetim faaliyetleri.

4.2.1.3. Bürokratik Yaklaşım

Weber'in ortaya koyduğu bir örgüt yapısı olarak bürokratik modelde görevler hiyerarşik bir sistem oluşturacak şekilde düzenlenmiş, hiyerarşinin her kademesinde yetki ve görevler önceden belirlenmiş kanun, kaide ve idari kurallarla biçimsel olarak belirlenmiştir. İşler bölümlere ayrılarak, uzmanlaşmış kişiler tarafından, belirli kural ve standartlara uygun olarak; kişisel olmayan, formal bir şekilde yürütülür. İşlemler ve iletişim yazılı olarak yapılmakta, iş görenler emirlere yasal yetkiye dayandığı için uymaktadırlar. Yine Weber'e göre; 'Çağdaş devletin hukuk düzeni kanunlara dayandığı sürece kişilerin gözünde meşrudur. Bu meşruluk, hukuki meşruluğu aşır toplumsal meşruluğu da kapsar. Çağdaş devletten söz edebilmek için bir siyasal toplulukta idari ve hukuki kuralların, idari örgütün zorlama gücünün ve meşru iktidar uygulamasının gözlemlenmesi gerekir'¹⁴².

¹⁴¹ Koçel, a.g.e., s.153.

¹⁴²<http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/maxweber1.pdf> Erişim Tarihi: 15 Nisan 2015 s.8.

Bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir¹⁴³:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir.
- İlke ve yöntemler; her kademe işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.

4.2.2. Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım

Organizasyonları sosyal ve beşeri açılarından değerlendiren Neoklasik Yaklaşımın liderliğini yapan Mayo, Roethlisberger ve onları takip eden, Bakke, White, Gardner ve Moore, Davis, McGregor, Dubin ve Likert gibi bilim adamları, çalışmalarında çağımızın en mühim probleminin bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi gerekliliği olduğunu iddia ederek klasik kuramı bir açıdan eleştirmekte bir açıdan da bütünlemektedir¹⁴⁴.

Neo-Klasik Organizasyon Teorisi veya Davranışsal Teori olarak adlandırılan bu yeni akımın en önemli özelliği, Klasik Teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunun inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla bu teori, Klasik Teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir. Davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinden çalışan 'insan' unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.

¹⁴³Tamer Koçel, a.g.e. s.164

¹⁴⁴Mehmet Kaplan, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Atılım Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2007, s.19.

Bu yaklaşım Klasik Teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna yeni bir boyut, insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir¹⁴⁵.

Küresel kriz sonrasında psikoloji biliminin ve akabinde endüstriyel psikoloji alanından önemli araştırmaların yapılmasıyla neo-klasik kuram öne çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşımda çalışana değer verildiğinde, ilgilenildiğinde, teşvik edildiğinde, önüne hedefler konulduğunda, yaptığı işle ilgili inisiyatif kullanması sağlandığında, kendisine güvenildiğinde, arkadaşlarıyla sosyalleşmesine izin verildiğinde ve yaptığı iş, ürettiği ürünle bağımlı koparmayacak kadar genişletildiğinde çalışanların verimliliğinin önemli ölçüde arttığı ortaya konulmuştur¹⁴⁶.

Genel olarak beşeri ilişkiler yaklaşımı (davranışsal yaklaşım) işletmede personele önem verilmesi, tatmin edilmesi ve yüksek moralli olmasının üretim verimliliği üzerindeki etkisi üzerinde durmakta; verimlilik için işe özendirme (motivasyon) de başlıca ilgi alanını oluşturmaktadır¹⁴⁷.

4.2.3. Modern Kuram

Yönetim ve organizasyon teori ve uygulamalarında 1960'lı yıllardan itibaren önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu süreç ile birlikte klasik yönetim teorilerinin insanı bir makine olarak gören yaklaşımı ve neo-klasik yönetim teorilerinin insan davranışlarını ön plana çıkaran yaklaşımı değişmiştir. Süregelelen zamanda karmaşıklık ve bütünselliğe vurgu yapan ve sistem ve durumsallık yaklaşımından oluşan modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır¹⁴⁸.

¹⁴⁵Tamer Koçel, a.g.e., s.171-172.

¹⁴⁶ Ata Özdemirci, a.g.e., s.17.

¹⁴⁷ İsmet Mucuk, a.g.e.,s.23.

¹⁴⁸ Songül Çınaroğlu ve Keziban Avcı, 'Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme', **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Yıl:2013 Sayı:1(17), s.83.

Sistem yaklaşımı veya Sistem Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır. Kısaca yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelenmesidir. ‘Sistem’i esas alan bir bakış açısında, ağırlık o sistemin amaçları, sistemin içerdiği alt sistemler, alt sistemler arasındaki ilişkiler ve alt sistemlerin ana sisteme yaptığı katkılar üzerin toplanmaktadır. Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgulamıştır¹⁴⁹.

Yapılan araştırmalar, hem klasik yönetim kuramcılarının, hem de neoklasik yönetim kuramcılarının bazı yönleriyle haklı olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, bazı koşullarda mekanik örgüt yapısı, bazı koşullarda ise organik örgüt yapısı sonuç vermektedir. Çevresel koşulların durgun olduğu, kitle üretimi yapan, düşük düzeyde eğitim görmüş personelle çalışan büyük işletmelerde mekanik yapının; çevresel koşulların hareketli olduğu, sipariş bazlı ya da yoğun teknoloji ile üretim yapan ve kalifiye personelle çalışılan işletmelerde ise organik yapının daha başarılı olduğu araştırma sonuçlarıyla kanıtlanmıştır. Bu yaklaşım, durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılmış ve modern yönetim kuramının önemli bir parçasını oluşturmuştur¹⁵⁰.

4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmekte iken çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmazlar. Her iki durumda da, amaçlar, uygulamada insan kaynakları işlevine yol gösterir. Bunu temin etmek için amaçlar; toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge kurulmalıdır.

¹⁴⁹Tamer Koçel, a.g.e., s.181-184

¹⁵⁰Ata Özdemirci, a.g.e., s.19-20.

Bu istekleri ifade etmekteki başarısızlık işletmenin performansına, karına ve hatta varlığına zarar verebilir¹⁵¹.

İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütte çalışanların başarılı olmasını ve böylece örgütün başarı kazanmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün etkililiğini ve gücünü arttırmayı amaçlar, bahsedilen bu güç, bir örgütün elindeki tüm kaynakları en iyi şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma gücüdür¹⁵².

Günümüzde bir organizasyon, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin (İKY) iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz: Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğü sağlamak. İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar¹⁵³.

İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmenin, işletmenin genel yönelimi ve elde edilen sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ‘Elde edilen sonuçlar’ örgütün ayakta kalması, büyümesi, karlılığı, rekabetçiliği ve yeni koşullara ayak uydurabilme yetkinliği anlamına gelmektedir. Bu sonuca ulaşabilmek için insan kaynakları yönetiminin benimsediği amaçlar; verimliliği arttırmak, iş hayatının kalitesini arttırmak, işletmenin hukuksal uyumunu arttırmak, rekabet avantajı elde etmek, işgücü esnekliğini garanti etmektir¹⁵⁴.

¹⁵¹RakifFerecov, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, 2011, s.64.

¹⁵²Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, a.g.e., s.3.

¹⁵³CavideUyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.2-3.

¹⁵⁴Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, a.g.e., s.3.

4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerini belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yönetmek ve rakip örgütler karşısında fark yaratabilmek için bazı ilkelere ihtiyaç duyar. İlkeler yöneticilere daha kesin kararlar vermede yardımcı olurken aynı zamanda ilkelere dayanan kararlar; daha tutarlı, yararlı olup zaman kaybını önlemekte ve bilgilerin kuşaktan kuşağa aktarılmasına yardımcı olmaktadır Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir¹⁵⁵:

- Verimlilik: Verimlilik örgütleri için çok önemli bir amaçtır. Günümüzde, insan kaynakları yönetiminin elinde verimliliği arttırmak için uygun ve benzersiz bir fırsat bulunmaktadır ve bu sadece çıktının artırılması ile ilgili değildir.
- İş Hayatının Kalitesi: Çalışanlarla iletişim kurmak ve onların fikirlerini sunmalarına fırsat vermek öncelik sırasında verimlikten hemen sonra gelmektedir.
- Hukuksal Uyum: İşletmelerde insan kaynakları departmanları, hukuksal alanda meydana gelen değişimleri sürekli takip ederek ve bu değişikliklere uyum sağlayarak, oluşabilecek maliyetlerden kaçınabilmektedirler.
- Rekabet Avantajı kazanmak: Rekabetin çok yüksek olduğu ortamlarda firmaların insan kaynakları yoluyla rekabet avantajı kazanacak yollar araması oldukça etkilidir.
- İşgücünün Uyum Yeteneği: Günümüzde çalışanları birçok yetenek konusunda eğitmek işgücünün değişen koşullara uyumluluğunu sağlamak için yapılan yaygın uygulamalardan biri olarak belirtilebilir.

¹⁵⁵Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, a.g.e., s.3.

4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevleri; “Planlama”, “Kadrolama (Sağlama, Seçme-Yerleştirme)”, “Değerlendirme”, “Ödüllendirme”, “Yetiştirme-Geliştirme”, “İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı”, “Endüstri İlişkileri” olarak ele alınacaktır.

4.5.1. Planlama

Plan, bir karar ya da kararlar toplamı olarak tanımlanırken, planlama; planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri yani bir süreci ifade etmektedir¹⁵⁶.

İnsan Kaynakları planlaması ise; “işletmenin çalışan ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılması”dır. Kısaca, doğru çalışanların ihtiyaç duyulan doğru zamanlarda istihdam edilmesini sağlama sürecidir¹⁵⁷.

İnsan Kaynakları planlamasının temelinde örgütün rekabetçi stratejileri ve amaçları yer almaktadır. Etkili insan kaynakları planları, temel yetenek olarak değerlendirilen insan kaynaklarının örgüte rekabet avantajı sağlaması için işletmenin stratejik planlarıyla etkili bir şekilde ilişkilendirilmelidir¹⁵⁸.

İnsan kaynakları planlama süreci dört aşamalıdır. Sürecin ilk basamağı ihtiyaç duyulacak tüm bilginin toplanmasıdır. İkinci basamak, toplanan bilgilerin bir takım yöntemler yardımıyla analiz edilerek değerlendirilmesidir. Üçüncü basamak da ise, kullanılan analiz yöntemleri ve elde edilen bulgular doğrultusunda geleceğe dair tahminleri başka deyişle kestirmeleri yapılmakta ve süreç son aşamada elde edilen sonuçların uygulanmaya geçirilmesiyle son bulmaktadır¹⁵⁹.

¹⁵⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s.93.

¹⁵⁷ Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.238.

¹⁵⁸ Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, a.g.e., s.41.

¹⁵⁹ Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.239.

4.5.2. Kadrolama (Sağlama, Seçme – Yerleştirme)

İnsan Kaynakları Yönetiminde kadrolama süreci; personel bulma, seçme, yerleştirme ve oryantasyon olmak üzere bir takım temel faaliyetlerden meydana gelmektedir. Personel bulma, kadrolama sürecindeki herhangi bir iş dalı için başvuruların alınmasıdır. Seçme, mevcut başvuruların değerlendirilerek adaylarla gerekli görüşmeler gerçekleştirilmesi akabinde işe uygun personelin seçilmesini ifade eder. Yerleştirme ise, işe uygun görülerek seçilmiş olan personellerin işe başlatılmasıdır¹⁶⁰.

Başvurular, adaylar tarafından doğrudan elektronik ortamda sayılabileceği gibi başvuru formlarının doldurulması yoluyla da yapılabilir. Mülakattan sonra işe alınmaya hak kazananlar, sağlık ve psikoteknik muayenelerden sonra işe alım tespiti yapılarak işe başlamaları sağlanır. İşe yeni başlayan kişilere iş yerini ve şartlarını tanıması açısından yapılan eğitime ‘oryantasyon eğitimi’ denir¹⁶¹.

Uygulamadaki bazı farklılıklara rağmen, sistemli olarak ele alındığında, işgören temin ve seçimi, çeşitli evrelerden oluşan bir süreçtir. Bu sürecin başlıca aşamaları, işgören ihtiyacının sayı olarak belirlenmesi; bu ihtiyacı karşılayabilecek adayların araştırılıp bulunması ve adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, şeklinde sıralanır. Konu, ‘sorun çözme ve karar verme eylemi’ olarak da ele alınabilir. Buna göre, işgören ihtiyacının belirlenmesi ‘sorunun teşhis ve tanımlanması’ni; aday temini ‘alternatiflerin belirlenmesi’ni; işgören seçimi de, ‘uygun alternatiflerin seçilmesi/karar verme’yi ifade eder. Burada amaç, en isabetli kararın verilmesi, yani işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir.

¹⁶⁰ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları, 2.B.. 2000, s.216.

¹⁶¹ Asım Saldamlı, ‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği’, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:2008 Sayı:7, s.243.

Bunun için iş gören sağlama sürecinin tüm aşamalarına gerekli özenin gösterilmesi gerekir¹⁶².

4.5.3. Değerlendirme

Personelin işe yerleştirilme işlemi gerçekleştirilmesinin akabinde bireyin işini ne ölçüde iyi ve doğru yaptığını saptamak ve buna uygun ödül yapısını oluşturmak gerekliliği söz konusudur. Personelin etkili çalışmadığının tespit edilmesi durumunda, bu durumun nedenlerini saptamak ve ödül sistemini bu duruma uydurmak, eğitim gereksinimlerini belirlemek ve gerekli görüldüğü durumlarda güdüleme araçlarından istifade edilme yolu tercih edilir. Bu sebeple bu aşamada ilk olarak yapılacak faaliyetler; personelin davranışlarını değerlendirmeyi ve söz konusu davranışları etkin bir şekilde analiz ederek gerekli güdülemeyi sağlamayı kapsar.

Personel genellikle yaptığı işin değerine, şahsi katkılarına ve iş performansına göre ödüllendirilir. Her ne kadar kişinin başarısına göre ödüllendirme personelin güdülenmesini arttırıyorsa da; söz konusu ödüllerin büyük bir bölümü kişinin iş başarı düzeyine göre değil, görevin değerine göre verilir. Özellikle sistem ödülleri dediğimiz dolaylı ödüllerin dağıtımı, örgütlerde gittikçe artan biçimde kullanılmaktadır¹⁶³.

Örgütlerde hangi ödeme sisteminin daha adil ve etkili olacağı, işlerin değerlendirilmesinde hangi yöntemlerin kullanılacağı konuları bu faaliyetler kapsamında ele alınır. Bu anlamda bu aşamada yapılacak temel işler: iş değerlendirme temeline dayalı dolaysız ücretlendirme sistemi geliştirme, iş başarısına dayalı ödeme sistemi getirme, Örgüt personeline sağlanacak dolaylı yararlar sistemini yönetme gibi faaliyetleri kapsamaktadır¹⁶⁴.

¹⁶²CavideUyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.86.

¹⁶³<http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf> Erişim Tarihi: 19 Nisan 2015

¹⁶⁴<http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf> Erişim Tarihi: 19 Nisan 2015

4.5.4. Ödüllendirme

Çalışanların işyerlerinden aldıkları en temel ödül maaştır. Ancak, ödüller arasında yükselme, istenen iş görevleri, çalışanlar tarafından kabul görme, iş özgürlüğü yer alabilir. Ödüller; içsel-dışsal ödüller, finansal-finansal olmayan ödüller, performans bazlı-üyelik bazlı ödüller olarak kendi içerisinde sınıflandırılabilir. İçsel ödüller kişilerin, işlerini yapmaktan dolayı elde ettikleri kişisel tatmin olarak ifade edilebilir. Dışsal ödüller ise; para, yükselme ve yan hakları içermektedir. Ödüllerin bir kısmı çalışanların finansal durumlarını olumlu yönde etkilerken bazıları ise finansal etkiler yaratmamaktadır. Finansal ödüller; maaş, ikramiye, kar payı, indirim kuponları ve ücretli hastalık izinleri gibi ödülleri ifade eder¹⁶⁵.

Finansal olmayan ödüller ise çalışanların finansal durumlarını doğrudan iyileştirmemekte, fakat işlerinin çekiciliğini arttırmaktadırlar. Performans bazlı ödüller; görevlendirme, parça başı iş ödeme planları, teşvik sistemleri, yeteneğe bağlı ödemeler gibi ödülleri kapsamaktadır. Üyelik bazlı ödüller ise; işgücü piyasasının koşullarına göre yaşam giderlerindeki artışlar, yan haklar ve maaşlardaki artışlar, işyerinde yükselme, yeterlilik belgeleri, bir alanda uzmanlık ya da gelecekte işe yarayabilecek potansiyel bir yetenek olabilmektedir¹⁶⁶.

4.5.5. Yetiştirme-Geliştirme

Bu kapsamda eğitim ve öğretim yetiştirme sürecinin ilk aşamasıdır. Öğrenim görmüş bir çalışan kendi alanı ile ilgili belirli bir bilgiye sahiptir. Üniversite eğitimi genelde yönetici yetiştirilmesinde yeterli sayılmamaktadır. Öğrenimden sağlanan bilgilerin uygulanabilmesi ve tecrübe edinerek bu konuda beceri geliştirebilmesi zamanla bir işte çalışarak olacaktır. Bu aşamadan sonra çalışanın geliştirilmesi süreci başlayacaktır. Çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını düzenli bir şekilde ve olumlu yönde değiştirerek performansını arttırmayı amaçlamak geliştirme faaliyetlerinin kapsamındadır.

¹⁶⁵Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, a.g.e., s.182-183.

¹⁶⁶Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, a.g.e., s.183.

Çalışan eğitimi ve geliştirilmesindeki amaç, çalışana genel formasyon vermekten öte çalışanın becerilerini arttırmaya yönelik olmalıdır¹⁶⁷.

4.5.6. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Organizasyonların olmazsa olmaz nitelikte kaynaklarından olan insan kaynağının korunmasına yönelik olması bakımından iş güvenliği ve işgören sağlığı konularını içeren koruma işlevinin insan kaynakları yönetimini oluşturan işlevlerinden birisi olması doğaldır. Güvenli bir çalışma ortamının taratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanması, ortadan kaldırılması ve bunların neden olduğu kayıp işgünlerinin azaltılarak verimliliğin yükseltilmesi temel hedeftir¹⁶⁸.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği çalışmaları bir işte çalışan insanları işin yol açabileceği hastalık ve kaza tehdit ve tehlikelerden korumayı amaçlayan çalışmalardır. Çalışanların gerek ruh gerekse beden sağlıklarını işyerinin olumsuz etkilerinden korumak, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlemler alarak kişilerin rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak bu çalışmaların ana amacı olarak belirtilebilir¹⁶⁹.

4.5.7. Endüstri İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlev ve faaliyet alanlarından biri de, eğer varsa, işyerinde sendikalarla olan ilişkileri düzenlemek ve yürütmektir. Günümüzde sendikalar çalışma yaşamının vazgeçilmez unsuru olarak ekonomik ve toplumsal alanda önemli bir rol üstlenmektedirler. Her ne kadar günümüzde sendikaların etkinliği son yıllarda ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında biraz azalmışsa da, gelişmiş Batılı ülkelerde sendikacılık ve toplu pazarlık sistemi çalışma yaşamındaki önemini korumaktadır. Ülke-

¹⁶⁷Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.297.

¹⁶⁸CavideUyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.447.

¹⁶⁹Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan Çetin, a.g.e. s.189.

mizde de büyük sanayi ve hizmet kuruluşlarında sendikalar oldukça yoğun bir faaliyet göstermektedirler¹⁷⁰.

Endüstri ilişkileri kavramı genellikle 'işçi-işveren ilişkileri' anlamında kullanılmaktaysa da, aslında çalışma yaşamı ile ilgili örgütlenmeler, yasal düzenlemeler ve ilişki türlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, endüstri ilişkileri kavramı, istihdam ilişkilerini yönlendiren ve yöneten değerler, ilkeler, normlar, örgütlenmeler ve uygulamaların çok yönlü etkileşimleri çerçevesinde oluşan bir sistemi anlatmaktadır¹⁷¹.

Endüstri ilişkileri; işgörenlerin müşterek talep ve beklentilerine yanıt verebilmek için, ücret ve diğer sosyal hususlarda insan kaynakları çalışanlarının sendika ile toplu görüşme gerçekleştirmeleri, bu görüşmeler neticesinde uzlaşma sağlanarak toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve sözleşme hükümlerinin kanunlar çerçevesinde yorumlanarak tatbik edilmeleri söz konusudur¹⁷².

¹⁷⁰CavideUyargil ve Diğerleri, a.g.e., s.566.

¹⁷¹Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.174.

¹⁷² Emel Erdoğan, 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi', **Atılım Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2013, s.39

5.BÖLÜM

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

5.1. Örgüt Yapısı

Ülkemizin eğitim sistemi, “merkezi eğitim sistemi”dir. Merkezi eğitim sisteminin gereği, eğitim hizmetlerini yürüten temel kuruluş “Milli Eğitim Bakanlığı”dır¹⁷³.

Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı Yasa’ya göre, Milli Eğitim Bakanlığı; “Merkez Teşkilatı”, “Taşra Teşkilatı”, “Yurtdışı Teşkilatı” ve “Bağlı Kuruluşlar”dan oluşmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı, taşrada 81 il ve 58’i büyük şehir merkez ilçesi olmak üzere 850 ilçede örgütlenmiştir. MEB’in, 21 eğitim müşavirliği ve 17 eğitim ataşeliği olmak üzere 22 ülkede temsilciliği bulunmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı Kurumsal olarak merkezi bir yönetim anlayışına dayalı olarak iş ve işlemlerini yürütmektedir¹⁷⁴.

5.1.1. Merkez Teşkilatı

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı; Bakanlık Makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşur¹⁷⁵. Meslekî ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı da merkez teşkilatı içerisinde yer almaktadır¹⁷⁶.

¹⁷³Hasan Şahin Kızılcık, ‘**Türk Milli Eğitim Sisteminin Amaçları ve Örgüt Yapısı**’, G.Ü. Eğitim Fakültesi Proje Ödevi, Ankara, 2002, s.2

¹⁷⁴Çayıralan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, **2010/2014 Stratejik Planı**, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, s.15.

¹⁷⁵<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> Erişim Tarihi: 12 Mayıs.2015

¹⁷⁶Hasan Şahin Kızılcık, s.4.

Bakan, Bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve Bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Müsteşar, Bakanın yardımcısı olup, bakanlık hizmetlerini Bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak Bakan adına düzenler ve yürütür. Bunun yanında, hizmetlerin yürütülmesinde Müsteşara yardımcı olmak üzere yedi Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir¹⁷⁷.

Son olarak ana hizmet birimleri ise; “Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü, Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, Din Öğretimi Genel Müdürlüğü, Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Okul içi beden eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı” oluşturur¹⁷⁸.

¹⁷⁷<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> Erişim Tarihi: 12 Mayıs.2015

¹⁷⁸<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> Erişim Tarihi: 12 Mayıs.2015

5.1.2. Taşra Teşkilatı

Taşra Teşkilatı, “İl Milli Eğitim Müdürlükleri”, “İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri” ve “Okul ve Kurum Müdürlükleri ”nden oluşmaktadır.

Her ilde ve ilçede bir milli eğitim müdürlüğü bulunur, ilçe milli eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri yürütürken, il milli eğitim müdürlüklerine karşı da sorumludur. İl ve ilçelerin sosyal ve ekonomik gelişme durumları, nüfusları ve öğrenci sayıları göz önünde bulundurularak bu müdürlükler farklı tip ve statülerde kurulabilir ve farklı yetkiler verilebilir. İş durumuna ve ihtiyaca göre Bakanlık ana hizmet birimleri, milli eğitim müdürlüklerine bağlı olarak ayrı il ve ilçe birimleri de kurabilir¹⁷⁹.

5.1.2.1. Milli Eğitim Müdürlükleri

İl milli eğitim müdürlükleri Bakanlıktan gelen emir ve görevlerin belli yönetmelikler çerçevesinde yapılmasından, gerekli koordinasyonların sağlanmasından, ilçeler ve il arasındaki bilgi akışının sağlanmasından sorumludur¹⁸⁰.

5.1.2.2. İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri

İlçe milli eğitim müdürlükleri, üstlerinin verdikleri görevleri yapmak ve etkili idari bir kadro oluşturabilmek için ilçede bulunan okulların idari personelleri ile takım çalışması yaparak koordineli ve planlı çalışmanın yürütülmesinden yükümlü birimlerdir¹⁸¹.

¹⁷⁹Hasan Şahin Kızılcık, s.17.

¹⁸⁰Murat Bağlıbel ve Diğerleri, ‘Okullar İl-İlçe Milli Eğitim Teşkilatlar Arasındaki Problemlerin Tespiti’, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:9(1) Yıl:2010, s.164.

¹⁸¹Murat Bağlıbel ve Diğerleri, s.164

5.1.2.3. Okul ve Kurum Müdürlükleri

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanması olup okul örgütünün devletin yetkili organlarınca önceden belirlenen genel ve özel amaçlarını kurallara uygun olarak gerçekleştirmeyi amaçlayan bir disiplin olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda sınıf yönetimi de, okul yönetiminin sorumluluğu altında yer alıp, eğitim yönetimi sıra dizininin ilk basamağını oluşturmaktadır¹⁸².

Eğitim sisteminin kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesi, eğitim hizmetinin üretildiği yerler olan okullar aracılığıyla gerçekleştirilir. Okul dışında kalan diğer tüm eğitim örgütlerinin varlık nedeni, okulun işlevini daha etkili biçimde yerine getirmesine yardımcı olmaktır. Eğitim amaçlarının gerçekleşmesi, okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine bağlıdır. Eğitim yönetiminin bir alt alanı kabul edilmesine rağmen, okul yönetiminin, eğitim yönetiminde ayrı ve önemli bir yeri bulunmaktadır¹⁸³. Okul ve kurum müdürlükleri bu işlevleri sebebiyle eğitim sisteminin işleyişinin temel taşlarındandır.

5.1.3. Yurtdışı Teşkilatı

Bakanlık, “Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yurtdışı Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” esaslarına uygun olarak yurtdışı teşkilatı kurmaya yetkilidir. Milli Eğitim Bakanlığı yurtdışında yaşayan vatandaşlarımıza eğitim-öğretim hizmetinin verilmesinden sorumludur. Ayrıca yurtdışına eğitim-öğretim ve ihtisas görmek için vatandaşlarımız için devlet hizmetlerinin düzenlenmesinden sorumludur¹⁸⁴.

¹⁸²Çoşkun Bayrak ve Diğerleri, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,2.B,2013, s.83.

¹⁸³Çoşkun Bayrak ve Diğerleri, a.g.e. , s.83.

¹⁸⁴<https://www.inonu.edu.tr/uploads/old/23/850/tesoy-bolum2.pdf> Erişim Tarihi:13 Mayıs 2015

Milli Eğitim Bakanlığının yurtdışı örgütü vatandaşlarımızın yoğun olarak buldukları ülkelerin başkentlerinde eğitim müşavirlikleri ve diğer şehirlerinde ise eğitim ataşelikleri (müfettişlikleri) şeklindedir. Milli Eğitim Bakanlığı yurtdışındaki vatandaşlarımızın çocuklarının eğitimi için gerekli branşlarda öğretmen göndermektedir. Ayrıca bazı ülkeler vatandaşlarımızın çocuklarını kendi okullarına kabul eder, bazıları da buna ek olarak Türk öğretmenlerini kendi bütçelerinden ücret ödeyerek görevlendirirler¹⁸⁵.

5.1.4. Bağlı Kuruluşlar

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kuruluşlar Milli Eğitim Akademisi ve Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğüdür. Milli Eğitim Akademisiyle eğitim sisteminin bütün unsurlarıyla gelişmesine yönelik her türlü araştırma, geliştirme, yetiştirme ve hizmet içi eğitim çalışmalarının tek bir merkezden akademisyenlerle birlikte yapılması amaçlanmaktadır. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü yükseköğrenim öğrencilerine kredi vermek, yurtlar yaptırmak ve yurt işletmesini sağlamak suretiyle yükseköğrenim gören Türk gençliğine sosyal hizmetler vermeyi amaçlamaktadır¹⁸⁶.

5.2. Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi

Dünyada son elli yılda başta küreselleşme ve teknoloji devrimiyle ortaya çıkan değişim ve dönüşüm eğilimleri; eğitimi bir toplumsal kurum, süreç ve örgüt olarak yeniden tanımlarken, okulları da yapısı, işlevleri ve süreçleri açısından yeniden konumlandırmıştır. Drucker'a göre bu değişim, dönüşüm ve yeniden konumlandırma süreci; okulların bilgi toplumunda amaçlarını, işlevlerini ve beklenen performanslarını yeniden tanımlanmıştır. Bu bağlamda eleştirel ve yaratıcı düşünme becerilerine sahip, ulusal ve evrensel değerleri içselleştirmiş, öğrenmeyi öğrenmiş ve bilgi ekonomisinin yaratılmasına aktif katılım sağlayan bireyler yetiştirmek çağdaş eğitim sistemlerinin okul örgütleri aracılı-

¹⁸⁵<https://www.inonu.edu.tr/uploads/old/23/850/tesoy-bolum2.pdf> Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2015

¹⁸⁶<https://www.inonu.edu.tr/uploads/old/23/850/tesoy-bolum2.pdf> Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2015

ıyla gerçekleştirmeye çalıştığı temel amaçlarından bazıları olarak yer almıştır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde okul örgütünde ‘anahtar kaynak’ olarak tanımlanan insan kaynağının yönetimi stratejik bir öncelik kazanarak ön plana çıkmıştır.¹⁸⁷

Eğitim kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi aşamaları genel yönetim aşamalarının bir parçası olan insana odaklanmaktadır. Eğitim kurumları idaresi İKY vasıtasıyla eğitim kurumunu hedeflerine vardırabilmek adına insan kaynaklarını stratejik olarak işe koşullandırmaya dair olan yapı ve süreçleri tasarlar. Kurumda kullanılan tüm kaynaklar içerisinde; hedeflenen neticelere varmak adına başlangıçta mevcut olan kapasitesi yükseltilecek revize edilebilen tek kaynak insan kaynağıdır. Bir diğer yandan girdi, süreç ve çıktısı beşeriyet olan eğitim sisteminde olan okullarda, kuruluşun hedeflerine ulaşmasında İKY, başka kuruluşlarla kıyaslandığında daha kilit bir anlam ifade etmektedir. İKY paradigmatik bir sirkülasyonu ifade eder. Bu sirkülasyonla beraber kurumdaki insan kaynakları yönetimi daha kısıtlı ve teknik bir takım proseslerin oluşturulduğu personel yönetimi bakış açısından, merkezîyetinde bir değer olarak insan kavramının yer aldığı İKY’ne yönelik bir değişim göstermiştir.

5.2.1. Okul Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Okul Örgütlerinde İKY bir üst yönetimin etkinliği olarak işgörenlerin bilgi, beceri ve gereksinimlerini dikkate alarak işgörelere ilişkin tüm süreçlerin okul örgütünün amaçları doğrultusunda yönetilmesini amaçlar. Bu bağlamda okul örgütlerinde İKY’nin amaçları şu şekilde sıralanabilir¹⁸⁸.

- Okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için yardım etmek,
- Okul örgütlerinde, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin süreçler tasarlamak,
- Okul Örgütünün örgütsel etkinliğini arttırmak,

¹⁸⁷ Adnan Boyacı, **Okullarda İnsan Kaynağı Yönetimi: Türk Eğitim Tarihi, Sistemi ve Okul Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2008, s.209.

¹⁸⁸ Adnan Boyacı, a.g.e. 2008, s.210.

- Okul örgütüne bilgi, beceri ve tutum düzeyleri yüksek, güdülenmiş iş görenler sağlamak,
- Okullarda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak,
- Başta öğretmenler olmak üzere tüm iş görenlerin iş tatminlerini sağlamak ve kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,
- Okul örgütünde çalışmayı, iş yaşamı kalitesini arttırarak istenilir kılmak,
- İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarını okul örgütündeki tüm iş görenlerle paylaşarak, okulda örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlamak,
- Etik ve sosyal sorumluluğa ilişkin davranışları geliştirmek ve devam ettirmek,
- Değişimi; toplumun, yakın çevre ve ebeveynlerin, üst eğitim basamağında yer alan diğer okul örgütlerinin ve okuldaki tüm iş gören ve grupların kazançlarını dikkate alarak yönetmek.

5.2.2.Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Planlanması ve Norm Kadro Uygulamaları

Kurumun örgüt planlaması dahil genel planlama gayelerine fayda sağlayabilecek en uygun nitelikteki personelin en müsait zamanda kuruma alımı, örgütün en uygun kısmına yerleştirilmeleri, yeni görevlere hizmet içi eğitim vasıtası ile hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve en etkin bir şekilde çalıştırılmaları olarak planlamayı açıklamak mümkündür. İnsan kaynağının planlanmasının temel gayesi, çalışanların etkinlik ve verimliliğini arttırmak ve üretim içerisinde işgücü maliyetlerini kontrol altında tutmaktır¹⁸⁹.

¹⁸⁹ Gürhan Uysal, 'İnsan Kaynakları Yönetimi', **Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Ders Notları**, Yıl:2013, s.6.

İnsan Kaynakları Planlaması, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır¹⁹⁰.

İnsan kaynakları planlamasının amaçları; örgütlerde insan kaynakları envanterinin hazırlanması, örgütün geliştirme planları doğrultusunda insan gücü gereksiniminin saptanması, kurumun devamlılığı üzerinde rol oynayan iş gören maliyetinin kontrolü, üretimde artış sağlanması, iş görenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral şartlarının iyileştirilmesi, otomasyon sonucu etkilenen iş görenlerin yeniden dönüşünü ve örgütte etkin olarak rol oynamayanların yeniden sınıflandırılması, iş görenler yahut temsilcilerinin katkılarıyla ücret normlarını saptamak ve nesnel ölçütlere göre işleri değerlendirerek ücret düzeylerinin belirlenmesi, beşeri bilimlerden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda iş görenlere eğitim programlarının uygulanmasıdır¹⁹¹.

Okullara yönelik insan kaynakları planlaması Bakanlık seviyesinde 'Eğitim Personeli Planlama ve Değerlendirme Kurulu' ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri Seviyesinde 'İl Eğitim Personeli Planlama Kurulu' vasıtasıyla yapılmaktadır. Ülkemizde insan kaynakları planlanması, seçim ve işe yerleştirmelerde; yerel ihtiyaçlara göre merkezi planlama ve yerleştirme, yerel planlama ve geliştirme olmak üzere iki yol izlenir. Okul örgütlerinde atama biçimine göre planlamaya konu olacak dört grup insan kaynağından bahsedilebilir. Bunlar¹⁹²;

¹⁹⁰İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 1.B., 2004, s.486.

¹⁹¹ Kasım Karakütük, 'İnsan Kaynakları' **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl:1997 Sayı:1(30), s.123.

¹⁹² Haydar Taymaz, **Okul Yönetimi**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007, s.99-100.

- Eğitim öğretim sınıfına giren öğretmenler ve yöneticiler,
- Teknik hizmetler sınıfına giren teknisyenler,
- Genel idari hizmetler sınıfında görev yapan memurlar,
- Yardımcı hizmetler sınıfına giren diğer personeldir.

Norm kadro çalışmalarına, öncelikle kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve verimli ulaşılmasını sağlayacak şekilde teşkilat (örgüt) analizi yapılmak suretiyle başlanır. Bundan sonra, teşkilatlardaki her birim için gerekli kadro/pozisyonun iş analizi ve iş ölçümleri yapılır (ihale yoluyla gördürülen hizmetler dahil). İş analizleri ve iş ölçümlerine göre de her bir kadro/pozisyonun görev tanımları ve bu kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda aranacak nitelikler (iş gerekleri) ile bu birimler için gerekli kadro/pozisyon sayısı (Norm Kadro) belirlenir¹⁹³.

1996 yılında çıkarılan bir yönetmelikle okul türlerine göre yönetici ve öğretmenlerin haftada okutmaları gereken ders saati sayısından hareketle standart personel kadro sayısı saptanmasına karşın eğitim öğretim hizmetleri sınıfındaki insan kaynaklarına ilişkin gereksinmelerin belirlenmesine ve planlamasına ilişkin norm karo uygulamasına geçilmiştir. Bu yönetmelik, temelde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile diğer eğitim kurumlarının öğretmen ve yönetici norm kadro sayılarına ilişkin esas ve usulleri belirleyerek okul örgütlerindeki İKY planlamasına temel oluşturmuştur. Norm kadro temelli insan kaynakları planlamasında her öğretmen için en fazla 30 ders saati olmak üzere; dersin haftalık öğretim saati, derslik, şube ve öğrenci sayılarına göre belirlenmektedir¹⁹⁴.

Bu bağlamda okullar, eğitim öğretim sınıfında yer alan insan kaynaklarını planlarken, öncelikle gereksinmelerini belirleyip bağlı buldukları eğitim bölgesi koordinatör okul yöneticisine bildirirler.

¹⁹³ Resmi Gazete 20.12.2000, Sayı 24266 <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2000/12/20001220.htm>, Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2015

¹⁹⁴ Adnan Boyacı, a.g.e., 2008, s.214-215.

Bu gereksinimler Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu'nda görüşülür ve gereksinimlerin öncelikle bölge içinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerden karşılanması yolu aranır. Kurulda alınan kararları ilgili okul yöneticisi İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bildirir. İllerde İl Mili Eğitim Müdürlüğü ve valilik makamınca onaylandıktan sonra; ilçelerde İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve kaymakamlık makamınca onaylandıktan sonra atamaları okullara resmi yazı ile tebliğ eder. Okul yöneticileri de ilgili öğretmenlere belirlenen görevleri tebliğ eder. Bölge içinde görevlendirme yoluyla kapatılamayan kadro boşlukları yine koordinatörlük tarafından İl milli eğitim müdürlüğüne bildirilir ve atama bekleyen sıra grubu işletilerek ilgili okula öğretmen ataması branş ve okul durumuna göre valilik yada bakanlık onayı ile yapılarak aynı prosedüre göre tebliğ edilir. Okullarda görev yapan diğer insan kaynaklarının planlanmasına ilişkin standart bir kadro tanımı yapılmamış olmasına karşın, planlama süreci İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerince gerçekleştirilir¹⁹⁵

Bununla beraber eğitim kurumlarında insan kaynakları planlamasına görev oluşturan bir farklı aşamada uzman ve usta öğreticilerin seçim ve yerleştirilmeleridir. Hizmet içi eğitim ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin idame ettirilmesinde uzman ve usta öğretici olmak üzere sözleşmeli statüde ihtiyaç duyulmakta olan beşeri kaynak planlanır ve alakalı yönetmelik doğrultusunda seçilerek yerleştirilir. Eğitim kurumlarında eğitim öğretim dışında kalan beşeri kaynakların (Güvenlik görevlisi ve/veya temizlik görevlisi) organizasyonu okul aile birlikleri bütçe olanakları kapsamında gerçekleştirilir.

5.2.3.Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Seçimi ve İşe Yerleştirilmesi

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda öğretmenlik mesleği 'devletin eğitim öğretim ve bunlarla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas (uzmanlık) mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk milli eğitimin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle (yapmakla) yükümlüdürler' ifadesiyle tanımlanmaktadır.

¹⁹⁵Adnan Boyacı, a.g.e., 2008, s.215.

Okuldaki görevler ve işin gerekleri kamu yönetimi bürokrasisinde yasa, yönetmeliklerle ve diğer bürokratik yazışmalarla gerçekleştirilir. En büyük ve en temel insan kaynağını oluşturan ve eğitim öğretim sınıfında yer alan öğretmenlerin işe yerleştirilmelerinde 04.03.2006 tarihinde yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” 6. Maddesi gereğince Öğretmenlik görevine atanacaklarda 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde belirtilen genel şartlar aranır.¹⁹⁶:

- Türk vatandaşı olmak,
- 18 yaşını tamamlamış olmak,
- Görev için gerekli öğrenimi görmüş olmak,
- Kamu hakkından mahrum bulunmamak,
- Taksirli suçlar hariç ağır hapis ya da affa uğramış olsa bile devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla yüz kızartıcı bir suçtan dolayı hapis cezası almamış olmak,
- Askerlikle ilişkisi bulunmamak, askerlik çağına gelmemiş olmak, askerlik çağına gelmiş ise muvazzaf askerlik hizmetini yapmış, erteletmiş veya yedek subay sınıfında geçirmek,
- Görevini sürekli yapmasını engelleyecek beden, akıl sağlığı ya da beden sakatlığı bulunmamak.

Buna ek olarak aşağıda belirtilen özel şartlar aranır¹⁹⁷;

- Mezun olduğu yüksek öğretim programının Talim ve Terbiye Kurulu'nun öğretmenliğe atanacakların tespitine ilişkin kararlarına göre atanacağı alana uygun olmak,
- Sağlık durumunun Türkiye'nin her bölge ve iklim şartlarında öğretmenlik görevini yapmasına engel olmadığını tam teşekküllü hastanelerden son altı aylık süre içinde alacağı
- Sağlık kurulu raporu ile belgelendirilmek, bedensel engelli adaylar bakımından; bedensel engelinin öğretmenlik görevini

¹⁹⁶ Adnan Boyacı, **Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi (Personel Yönetimi)**, Anadolu Üniversitesi Ders Notları, s.13-14.
<http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/oy/hrm.pdf> Erişim Tarihi:20 Mayıs 2015

¹⁹⁷ Adnan Boyacı, a.g.e., 2008, s.216.

yürütmesine engel olmadığına Bedensel Engeli Değerlendirme Komisyonunca karar verilmiş olmak,

- Öğretmenliğe ilk defa atanacaklar bakımından başvuruların ilk günü itibarıyla kırk yaşından gün almamış olmak,
- Bakanlık kadrolarına ilk defa öğretmen olarak atanarlardan öğrenimleri süresince en az üç kredilik bilgisayar eğitimi almış olmak veya Bakanlık onaylı bilgisayar kullanım belgesine sahip olmak,
- Kamu Personel Seçme Sınavında atanacağı alan için Bakanlıkça belirlenen en az taban puanı almış olmak,
- Adaylık dönemi içinde sağlık durumu hariç, görevine son verilenlerden son başvuru tarihine göre üç yılını doldurmuş olmak,
- Öğretmenlik mesleğinden çıkarılmayı gerektiren tür ve derecede bir ceza almamış olmak, adli sicil kaydı bulunanlar ile işlediği suçlardan dolayı görevine son verilenler bakımından ise Sicil Kaydı İnceleme Komisyonunca atanması uygun bulunmak.

İşe yerleştirme aşaması olarak bahsedilebilecek atamalarda, ilk atama, kurum içi ilk atama, kurumlar arası ilk atama, açıktan atama, kurum içi yeniden atama, kurumlar arası yeniden atama, açıktan ilk atama olarak yedi farklı atama türünden bahsetmek mümkündür.

5.2.4.Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

Eğitim, yeni gelişmeleri takip etmek, bilgi ve beceri artırmak, çalışanları yeni görevlere hazırlamak ve bireysel performansı artırmak amacıyla düzenlenen bir gelişim programıdır. Eğitim bu yönüyle, örgütsel gelişime katkıda bulunup değişimi sağlayan ve çalışanların becerisini artıran bir insan kaynakları uygulamasıdır. Temel beceri eğitimi, işbaşı eğitim, iş tecrübesi, antrenör türü liderlik, rehberlik ve yönetsel gelişim gibi biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim, çalışanların gelişimine daha da katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, eğiti-

me yatırım örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bağlılığı yükselen çalışan işine önem verir, görevi ile özdeşleşir ve görevini gereğince yürütür¹⁹⁸.

Eğitim sistemi içerisinde yer alan okul örgütlerinde insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde iki temel süreçten söz edilebilir. Bunlar¹⁹⁹;

- İşe yeni yerleştirilen insan kaynaklarının zorunlu adaylık ve stajyerlik eğitimi ve iş süreçleri içerisinde danışmanlık yoluyla yetiştirilmesi.
- Okulda yer alan insan kaynaklarının eğitim gereksinimleri doğrultusunda okul, il ve bakanlık düzeyinde düzenlenen hizmet içi eğitim etkinlikleri aracılığıyla yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir.

5.2.5. Okul Örgütlerinde Performans Değerlendirme

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Çalışanın motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansının geribildirim ile gerçekleşmektedir. Gerçekte geribildirim; sonuçta kazanımların başlangıçla karşılaştırılmasıdır. Bu nedendir ki, günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme sürekli yapılarak çalışanın değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Sonuç değil süreç değerlendirmesi esas alınarak çalışanın geçmişten bugüne performans ve gelişimi izlenir²⁰⁰.

Performans değerlendirmenin gerçekleştirilmesindeki amaç, değerlendirme neticesinde kazanılan geri bildirimler vasıtasıyla tüm iş görenleri, örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak performans standartlarına varabilmeleri adına yönlendirmek ve destek uygulamalarla yol göstermektir. Ayrıca performans değerlendirmeye, iş görenlerin iş performansı hakkında bilgi edinilerek,

¹⁹⁸Gürhan Uysal, s.36.

¹⁹⁹Adnan Boyacı, a.g.e. 2008, s.217.

²⁰⁰Halkapınar MEB, **Okul ve Kurumlar için Performans Değerlendirme Kriterleri**, Halkapınar: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, s.2012, s.9.

örgütün amaçlarına ne derece katkıda buldukları tespit edilebilmektedir. Bu tespit sonucuna göre yöneticiler iş görenler hakkında ödeme, terfi, işten uzaklaştırma ve iş gören planlaması ve geliştirilmesi ile ilgili yönetsel kararları verebilmektedirler²⁰¹.

Eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik performans yönetimi uygulamaları ise, öğretmenlerin iş başarılarını geliştirmek ve sürdürmelerini sağlamak üzere okulda yapılması gereken tüm uygulamalardır. Bu anlamda performans yönetimi, öğretmenin iş başarısı için öğretmene hedef koyma, öğretmeni izleme, geliştirme faaliyetleri düzenleme, öğretmeni değerlendirme ve öğretmen için değerlendirme sonuçlarını kullanma aşamalarından oluşan bir süreçtir²⁰².

Milli Eğitim sistemimizde yer alan okul örgütlerinde görev yapan iş görenlerin kısmen performans olarak tanımlanabilecek görev, yetki ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Değerlendirme daha çok denetim odaklı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Okul örgütlerinde eğitim öğretim sınıfında yer alan iş görenler için performans değerlendirmesi sicil raporları ve müfettiş gözlem raporlarıyla diğer iş görenlerin performansları ise daha çok sicil raporlarıyla gerçekleştirilir²⁰³.

5.2.6. Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Ödüllendirilmesi

Yetenekli bireyin verimliliğini en üst düzeye taşımak ve eğitim örgütü içerisinde tutabilmek için performans değerlendirme sistemi doğrudan eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve kariyerle ilişkilendirilmelidir. Aslında yetenekli bireyler kendi kendilerini motive edebilen, başarı odaklı bir yapıya sahiptirler

²⁰¹ Aynur Bozkurt Bostancı ve Hüseyin Yolcu, 'İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Değerlendirmede Etik İlkelere Uyuma Düzeyleri', **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Yıl:2011 Sayı:1(8), s.924.

²⁰² Serkan Çorbacı ve Aynur B. Bostancı, 'Okullarda Öğretmenleri Yönelik Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki', **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:2013, s.233.

²⁰³ Adnan Boyacı, a.g.e.,2008, s.217-218.

de onların başarılarının kabul edilerek ‘takdir edilmesi’ oldukça önemlidir²⁰⁴.

Örgütlerde ödül sistemine ilişkin “bürokratik model” ve “post-bürokratik model” olmak üzere iki yaklaşımdan söz edilebilir. Bürokratik modelde ödül iş görenin maaşı temel alınarak, tüm iş görenler arasında eşit miktarda, kıdemi dikkate alarak bireysel performansa göre verilir. Post-bürokratik modelde ise ödül; iş performansına göre değişken oranlarda, her iş görene göre farklılaşan bir yapıda, kideden çok performansa dayalı ve takım ya da birim performansı temel alınarak verilir²⁰⁵.

Milli Eğitim sisteminde insan kaynakları ödüllendirmeleri bürokratik model kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu ödüllendirme aylıkla ödüllendirme, kademe ilerlemesi veya teşekkür (takdir) belgesi düzenleme şeklinde uygulanmaktadır.

5.2.7. Okul Örgütlerinde Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, bir bakıma bir iş görenin sahip olduğu bilgi, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile beraber çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da daha somut olarak “yükselmesinin” planlanmasıdır. Farklı bir tanımlamaya göre ise, çalışanların iş atmosferlerinde yer alan fırsatların, alternatiflerin ve neticelerin farkındalığını kazanmalı, kariyerleri ile alakalı hedefleri saptamaları ve söz konusu hedeflerine varmaları hakkında yön tespiti ve zaman planlaması yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemleridir²⁰⁶.

²⁰⁴Erkan Tabancalı ve Mithat Korumaz, ‘Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi’, **International Journal of Social Science**, Yıl:2014 Sayı:25, s.146.

²⁰⁵Adnan Boyacı, a.g.e.,2008, s.219.

²⁰⁶ Ceylan Taşcıoğlu, ‘Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma’, **Konya: Selçuk Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Yıl:2006, s.28.

Okul örgütlerinde eğitim öğretim sınıfında çalışan öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin süreçler “Öğretmenlerin Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği” tarafından düzenlenir. Bu yönetmelik gereğince öğretmenlik mesleği; öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmenlik olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılır. Adaylık dönemini başarıyla tamamlayan öğretmenler, öğretmen olarak atanır. Kariyer basamaklarında ilerlemede; kıdem, hizmet içi ve lisansüstü öğretim, bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler; sicil puanı ve öğretmenleri merkezi olarak girdikleri sınav puanları etkili olur.

6.BÖLÜM

MEV KOLEJİ ÖZEL BASINKÖY OKULLARININ İNSAN

KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

6.1. Okulun Tanıtımı ve Küresel Kimliği

6.1.1. Okulun Tarihçesi

Millî Eğitim Vakfı, Ankara 4. Asliye Hukuk Hâkimliği'nin 19.02.1981 gün ve 1981/176 esas ve 1981/65 sayılı Kararı ile tescil edilen ve 17 Mart 1981 tarih ve 17282 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan resmi senetle 'Millî Eğitim Bakanlığı Vakfı' olarak kurulmuştur.

Ankara 8. Asliye Hukuk Mahkemesinin 26.02.1986 tarih ve F:1986/33, K1986/86 sayılı kararı ile 'Millî Eğitim Vakfı' olarak ismi değiştirilmiştir. Vakfa; 22 Ocak 1981 tarih ve 17228 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Bakanlar Kurulu kararıyla, vergi muafiyeti tanınmıştır. Millî Eğitim Vakfı 29 gerçek, 9 tüzel kişi tarafından kurulmuştur.

Ana-İlk-Orta ve Lise bölümünden oluşmuştur. Toplam 1000 öğrencisi ve 113 öğretmeni vardır. İngilizce ve Almanca eğitimi vermektedir. İstanbul (Büyükkçekmece, Basıncöy), İzmir ve Ankara illerinde şubeleri vardır.

Tablo 6.1: Mev Koleji Özel Basıncöy Kimlik Bilgisi Tablosu

MEV KOLEJİ ÖZEL BASINKÖY OKULLARI KİMLİK BİLGİSİ	
Kurum Statüsü	<input type="checkbox"/> Kamu <input checked="" type="checkbox"/> Özel
Okulda Çalışan Yönetici ve Öğretmen Sayısı	Yönetici : 7 Öğretmen : 113
Öğrenci Sayısı	1000
Öğretim Şekli	<input checked="" type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> İkili
Okulun Hizmete Giriş Yılı	1981
OKUL İLETİŞİM BİLGİLERİ	

Okul Telefonu / Faks	Tel. :(212)425 80 20 Fax :(212)599 54 94
Okul Web Adresi	www.mevkolejibasinkoy.k12.tr
Okul Adresi	Basinköy Vali konağı cad.Emre sok. No:8 34820 FLORYA/İSTANBUL
Kordinatör Müdür	Yakup Erdoğan
İnsan Kaynakları Müdürü	Mehmet Yiğit

6.1.2. Okulun Vizyonu

Atatürk ilke ve inkılâplarına bağlı, içinde yaşadığımız yüzyıla yakışır eğitim ve öğretim faaliyetleri alanında uluslararası standartlara uygun; yabancı dil, teknoloji, bireysel ve sosyal gelişim alanlarında yeterli donanıma sahip öğrenciler yetiştiren ve onlara özgün bireyler olduklarını fark ettirerek hayata hazırlayan Türkiye'nin önde gelen eğitim kurumlarından biri olmaktır.

6.1.3. Okulun Misyonu

Eğitimde kaliteyi arttırmak, öğrencilerin bireysel ilgi ve yetenekleri göz önünde tutarak her bireyin sahip olduğu potansiyeli en üst seviyeye çıkarmak, yönetim ve eğitim personelinin yeterliliklerini artırarak, becerilerini geliştirmek, kaynak kullanımında daha etkili ve verimli olmaktır.

6.1.4. Okulun Değerleri

Atatürk'ün ilke ve inkılâpları ışığında, Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda, bütün öğrencilerimizin öğrenmelerini sağlamak, onların bilgili ve kendine güvenen bireyler olarak yetişmelerine fırsat tanımak ve onlara 21. yüzyılın gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek beceriler kazandırmaktır.

6.1.5. Okulun İlkeleri

Türk milletinin millî, ahlakî, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimsemek, Türkiye Cumhuriyet'ine karşı görev ve sorumluluklarını bilmek ve bunları davranış haline getirmek, insan haklarına ve anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanıp demokratik olmak; ailesini, vatanını, milletini sevmek ve daima yüceltmeye çalışmaktır.

6.1.6. Okulun Amacı

MEV okulları, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her kademe ve türdeki eğitim kurumlarında, eğitim ve öğretimin; toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayacak niteliğe ulaşması için, maddi ve manevi katkıda bulunmayı ve yeni kaynaklar sağlamayı amaçlamaktadır.

Vakfin, amaçlarını gerçekleştirmek adına bazı faaliyetlerde bulunduğu görülmüştür.

Bu amaçla:

- Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her kademedeki eğitim kurumları ve Bakanlığın hizmet birimleri ile bağımsızlığına kavuşan Türk Cumhuriyetleriyle Türk Topuluklarının ihtiyacı olan araç ve gereçleri sağlar.
- Eğitim materyalleri yurtiçinden ve yurtdışından satın alınarak, ihtiyacı olan kurumların yararına sunar.
- Öğrencilerin her türlü ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar, halen görevde bulunan veya emekliye ayrılan öğretmenlerin sağlık giderlerine destek olur. Şehit öğretmen ve Bakanlık mensuplarının ailelerine, engelli durumuna düşen öğretmenlere maddi yardımda bulunur.
- Bakanlığa bağlı, pansiyonlu ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında yatılı öğrenci okutur. İlköğretim ve ortaöğretim öğrencilerine karşılıksız öğrenim bursu verir. Milli Eğitim Bakanlığında görevli öğretmenler ve memurlar ile bu görevlerden emekliye ayrılanların çocuklarına yükseköğrenim bursu verir.

- Türk Cumhuriyetlerinin ve bağımsızlıklarına kavuşan Türk Toplumlarının, eğitim ve öğretim faaliyetlerine, her türlü maddi katkı ve yardımı sağlar.
- Her kademe ve türdeki eğitim kurumları ile eğitim tesislerinin, öğrenci yurtlarının, sağlık kurumları, huzurevleri ve benzeri tesislerin, yaz kampları ve dinlenme tesislerinin, açık ve kapalı spor tesislerinin, öğretmenlerin, eğitim müzelerinin ve kütüphanelerin yapılması ve hizmete açılmasına katkı sağlar.
- Milli Eğitim Kurumları yönetici ve öğretmenlerinin, eğitim etkinliğini artırıcı çalışmalarda bulunmasına teşvik edip başarı gösterenleri ödüllendirir.
- Milli Eğitim Kurumlarında öğretmen ve öğrenciler arasında yarışmalar düzenlemek suretiyle, eğitim kurumlarında eğitimin gelişmesine, Atatürkçü düşüncenin yerleşmesine özen gösterir.
- Eğitim ve öğretim konularında yayın yapar. Öğretim programları ile ilgili olarak seminerler düzenler, yerli ve yabancı uzmanlara çalışmalar yaptırmak suretiyle Bakanlığa destek olur.
- Her kademe ve türdeki özel okullar ile kursların ve yükseköğretim kurumlarının işletilmesine destek olur. Eğitim, öğretim ve yönetim konularında; araştırma ve geliştirme çalışmaları yapar, eğitim teknolojilerini geliştirir.

6.1.7. Okulun Eğitime Yaklaşım Modeli

Milli Eğitim Vakfı'nın Okul Öncesi Eğitim, İlköğretim ve Ortaöğretime Yaklaşım Modeli:

Eğitim hakkı, yasalarda belirtildiği gibi en kutsal haktır. Bu nedenle daha iyi eğitim için, eğitimlerinin niteliği arttırılmalıdır. Anayasamızın öngördüğü, “demokrasi, vatan ve millet sevgisi” gibi yüce değerleri korumak ve bu değerlerle birlikte çocuğun bağımsızlığa ve özgür düşünceye sahip olması gerektiği anlatılmalıdır.

MEV okulları, tarihimizin eşsiz bir ulusal deneyim hazinesi olmasından yola çıkarak herkesin eğitim hizmetinden yararlanmasını bir insanlık hizmeti olarak görür.

Eğitimde nitelik arayışına katkı sağlamayı temel ve kutsal bir görev sayan Milli Eğitim Vakfı, bu konudaki tarihsel birikimleri ve çağdaş standartları değerlendirerek nitelikli eğitime somut örnekler oluşturma çabasına girmiştir.

Kurduğu okul öncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında, başta anayasamız, ilgili yasalarda belirtilen amaçlara titizlikle bağlı kalmaya büyük bir özen göstermektedir.

MEV eğitim kurumlarında, eleştirel ve özgür düşünmenin korunması adına öncelikli olarak çocuğun bağımsızlık duygusu, yaşama sevinci, kişisel girişim yeteneği ve öğrenme hevesi gibi doğuştan getirdiği en değerli niteliklerinin korunması amaçlanır.

MEV eğitim kurumları; yönetici, öğretmen, eğitim uzmanı, öğrenci ve veli birlikteliğiyle huzurlu yaşam ortamının oluşumunu sağlar.

MEV eğitim kurumlarında, okulların ayrılmaz birer ögesi anne babalarla kaynaşarak çocukların ancak “kendileri olabildiklerinde” mutlu olabilecekleri anlayışı paylaşılmaktadır.

MEV okul öncesi eğitim kurumlarında, çocuğun gelişim özelliklerini ve gereksinimlerini karşılayacak ve orada özgürce yaşamını sürdüreceği biçimde zengin bir doğa ve doğal çevre oluşumu sağlanmasına özen gösterilmektedir.

Toplumsallaşmada, ulusallaşmada ve ulusun güçlenmesinde ilköğretimin rolü büyüktür. İlköğretim demokratik devlet yapısının, halk egemenliğinin tabanını oluşturur. Okul, çocuğa özgür düşünce gibi iyi nitelikler kazandırarak onu yetiştirir; dünya ve toplum doğasına alıştıtırır.

Öğrenme, öğrenenin işidir. Kimse kimseye bir şey öğretmez. Çocuk aktif olarak karşılamadıkça kimse ona bir şey öğretmez. Deneyim yaşamsal bir değerdir. İlköğretimi doğal ve kültürel çevre içine oturtmaktır.

Eğitimde amaç, anaokulundan itibaren her kademedede ağdaş yöntem öğretisini öğrenmek ve bundan zevk duymasını sağlamaktır. 21. yüzyıla ancak sürekli öğrenen toplumlar uyum sağlayabilecektir, MEV okulları bu bilinçle eğitim ğretim faaliyetlerini sürdürmektedir.

Evrenin sonsuzluğu ve bu sonsuzluk içindeki olaylar, olgular ve varlıklar arasındaki yine sonsuz neden-sonuç ilişkileri “bilgiyi” sonsuz kılmaktadır. Öte yandan bu sonsuzluk içindeki düzen, renk ve ahenk, başka bir deyişle bu sanatsal güzellik sonsuz bir hayranlık uyandırmakta tüm ahlaki değerleri kapsayan ve sevgi dediğimiz eşsiz ve sınırsız bir duygu yer almaktadır. MEV İl-kğretim Okulları bu beklentileri sağlayacak ağdaş standartlarda, ülkemiz için örnek bir yapı, işleyiş ve yönetim anlayışına sahiptir.

Buğn ilkokuldan sonra ocuk, katı bir ğretim ve değerlendirme sıkı düzeninin etkisiyle gittikçe kendi iç dünyasına çekilmekte, okul çevresi büyüdükçe içinde bir yaşama korkusu reklenmektedir. Ayrıca okul sistemi dışında zararlı bir yükün altında daha çok ezilmektedir. Bu yüzden okuma ve öğrenmenin tadına varamamaktadır, daha kötüsü psikolojik rahatsızlıklar yaşamaktadır.

Ortaöğretimde, ğrencilerin bir yandan kendi istekleriyle katılacakları etkinliklerle sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif yönlerden gelişmeleri, öte yandan ilgi ve kişisel girişim yeteneklerini geliştirecek doğal bir ortam oluşturarak daha başarılı ve mutlu olabilecekleri yükseköğretim programlarına yönelmelerine ve sağlıklı bir ruha sahip bireyler olabilmelerine dönük tüm rehberlik önlemlerinin alınması beklenir.

- Bir toplum için en büyük zenginlik, iyi eğitilmiş insan gücüdür. Bu nedenle en değerli yatırım genç nüfusa yapılan yatırımdır, gerçeğini dikkate alan MEV okulları bu bilinçle, nitelikten ödün vermeden çeşitli kanallarla katkılarını sürdürmektedir.
- Eğitimde, “ğretmenin” yeri hiçbir Şekilde doldurulamaz. Teknolojiler geliştikçe öğretmenin yeri ve ağrılığı daha da artmaktadır. Öğrencinin duyuşsal dünyasını besleyen sevginin en temel kaynağı, öğretmendir. ğretmendeki zorlukların asıl kaynağı çocuğun tembelliği ilgisizliği

değil, öğretmenin öğretici olarak öğretmeye hazırlıklı olmayışı, yön-temsizliğidir.

- Öğretmenler mesleki formasyon bakımından mutlaka eksiksiz yetiştirilmelidir. Hangi eğitim düzeyi üzerine olursa olsun birkaç yıllık eğitimle öğretmen yetiştirilmesini düşünmek birçok olumsuzluk yanında bir ülkenin geleceği için bir tehlikedir.
- Eğer sağlıklı, yüksek karakterli bireylerden oluşan güçlü bir toplum yapısı hedeflenmişse, öğretmen ancak seçkin adayların kabul edildiği psikoloji- eğitim temelli bir lisans öğreniminden de öte, bunun üzerine en az bir yıllık lisansüstü bir öğrenimle yetiştirilmelidir.
- Milli Eğitim Vakfınca kurulma çalışmaları sürdürülen eğitim üniversitesi; gerçekten geçmişte örneği olduğu gibi “zeki”, “başarılı” ve “yüksek karakterli” öğretmen adaylarının kabul edilebileceği; uygulama okulları, canlı bir eğitim müzesi, değerlendirme kampı ve benzerleriyle başlı başına bir eğitim kampüsü olarak düşünülmektedir.
- Bir toplumun eğitim felsefesi yazılı metinlerdeki değil, okullarda uygulananlardır, öğretmenin yaptıklarıdır. Yasalarımız ve programlarımızda öngörülen eğitim anlayışının uygulama ile bağlantısı öğretmenin mesleki yeterliği ile ilgilidir. Bu durum öğretmen yetiştirmenin öneminin temel kanıtıdır.
- MEV özel okullarının başarısındaki asıl hedef, örnek okullar oluşturmak ve eğitimde, kalitede yarışmak, küreselleşen dünyamızda bilgi toplumunda yükselmek, kazanacağı stratejilerde "biz" olgusuyla hareket ederek dayanışmayı, güçlü bir takım performansı ruhuna ulaştırmaktır.
- Milli Eğitim Vakfı Genel Müdürlüğü ve Millî Eğitim Vakfı Kolejleri, Türkiye Cumhuriyeti anayasal hukuk düzenine, demokratik, laik ve çağdaş devlet esaslarına, Atatürk ilke ve devrimlerine bağlı, gelecek yılların ihtiyaçlarına cevap verebilecek seviyede bilgi ve beceri ile donanmış, hür ve bilimsel düşünce gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, topluma karşı sorumluluk duygusuna sahip, yapıcı ve yaratıcı insanları istihdam etmeyi hedeflemiştir.
- Yardımcı hizmetler personelinden Genel Müdür’e kadar tüm çalışanlar, takım çalışması temelinde, kurumun stratejik amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere katılımcı ve yönlendiricidir. Kişiler arasındaki ilişki güvene dayalıdır. Çalışma kurallarının belirlenmesinde çalışanların huzuru ve verimliliği esas alınır.

6.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri Okulun İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi Olarak Yönetilmesi

Millî Eğitim Vakfı Genel Müdürlüğü ve Millî Eğitim Vakfı Kolejlerinin İnsan Kaynakları Birimleri; insan kaynakları politikasına ve kurum hedeflerine uygun olarak;

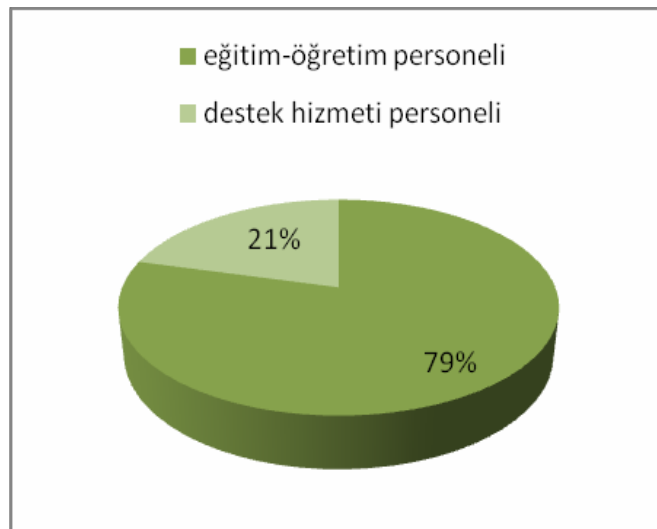
- İnsan kaynakları süreçlerini hazırlar ve yönetir,
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını planlar ve gerçekleştirir,
- Çalışanların performansını artıracak önlemleri alır,
- İş tatmininin ve motivasyonunu yüksek tutulmasını sağlar,
- Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirler ve kişisel gelişimlerini destekleyici çalışmalar yapar,
- Kuruma bağlılık ve mensubiyet duygusunun gelişmesini sağlar,
- Kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunur.

6.2.1.Birimin MEV koleji Basıncöy Okulları olarak İnsan Kaynakları yönetiminin yaklaşımları

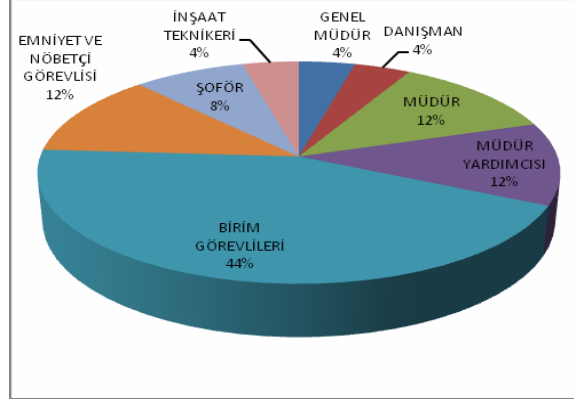
İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, kurumun amaçları doğrultusunda kurum çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak verimin artmasını sağlamaktır. Bu hedefe ulaşmak için insan kaynakları yönetimi aşağıdaki faaliyetleri yürütmektedir:

- Organizasyon yapısına yönelik insan kaynağını planlar ve çalışmalarını yürütür
- Kurum kültürüne uygun ve kuruma rekabet avantajı sağlayacak doğru adayların seçim ve işe alma sürecini etkin şekilde yürütür.
- Çalışanların mesleki performansını artırmak ve kişisel gelişimlerini desteklemek üzere eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirler ve karşılar.
- Kurum çalışanlarının performans değerlendirme çalışmalarını yürütür ve kurum hedefleri doğrultusunda çalışanların performansını yükseltecek faaliyetleri yönetir.
- Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda kariyer planlamalarını hazırlar, buna bağlı olarak uygun ücret ve ödül sistemini kurar.
- Hedeflenen kurum kültürünü ve buna uygun fiziksel ve sosyal çalışma ortamını sağlayarak iş tatmini iş tatminini yükseltir.
- İhtiyaçlar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi sistemlerine uygun bilgi sistemlerini araştırır, belirler, değerlendirir ve kullanır.

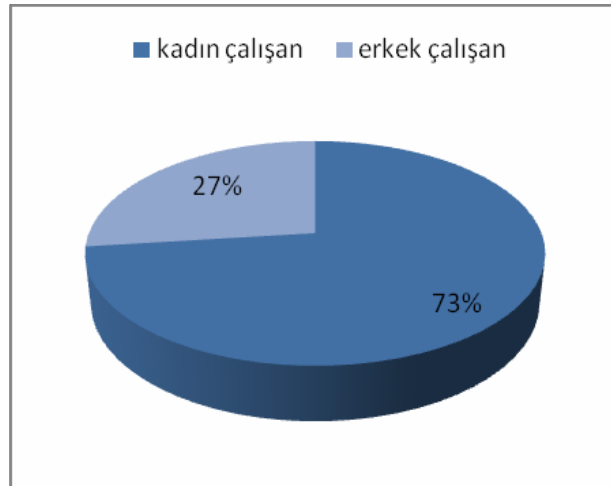
Şekil.6.1: MEV Koleji Özel BasıncöyOkullarının Çalışanların Görev Tanımına göre Dağılımı Grafiği



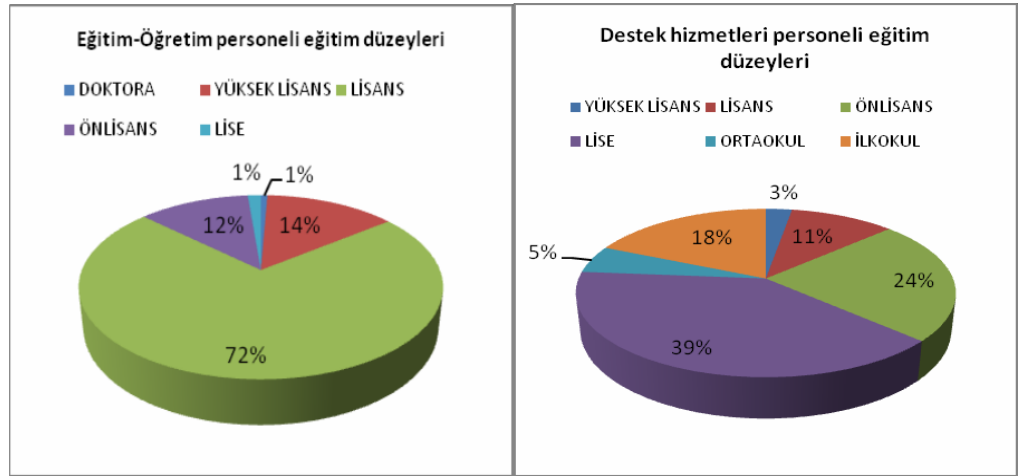
Şekil.6.2: Milli Eğitim Vakfı Müdürlüğü Çalışanların Görev Tanımına Göre Grafiği



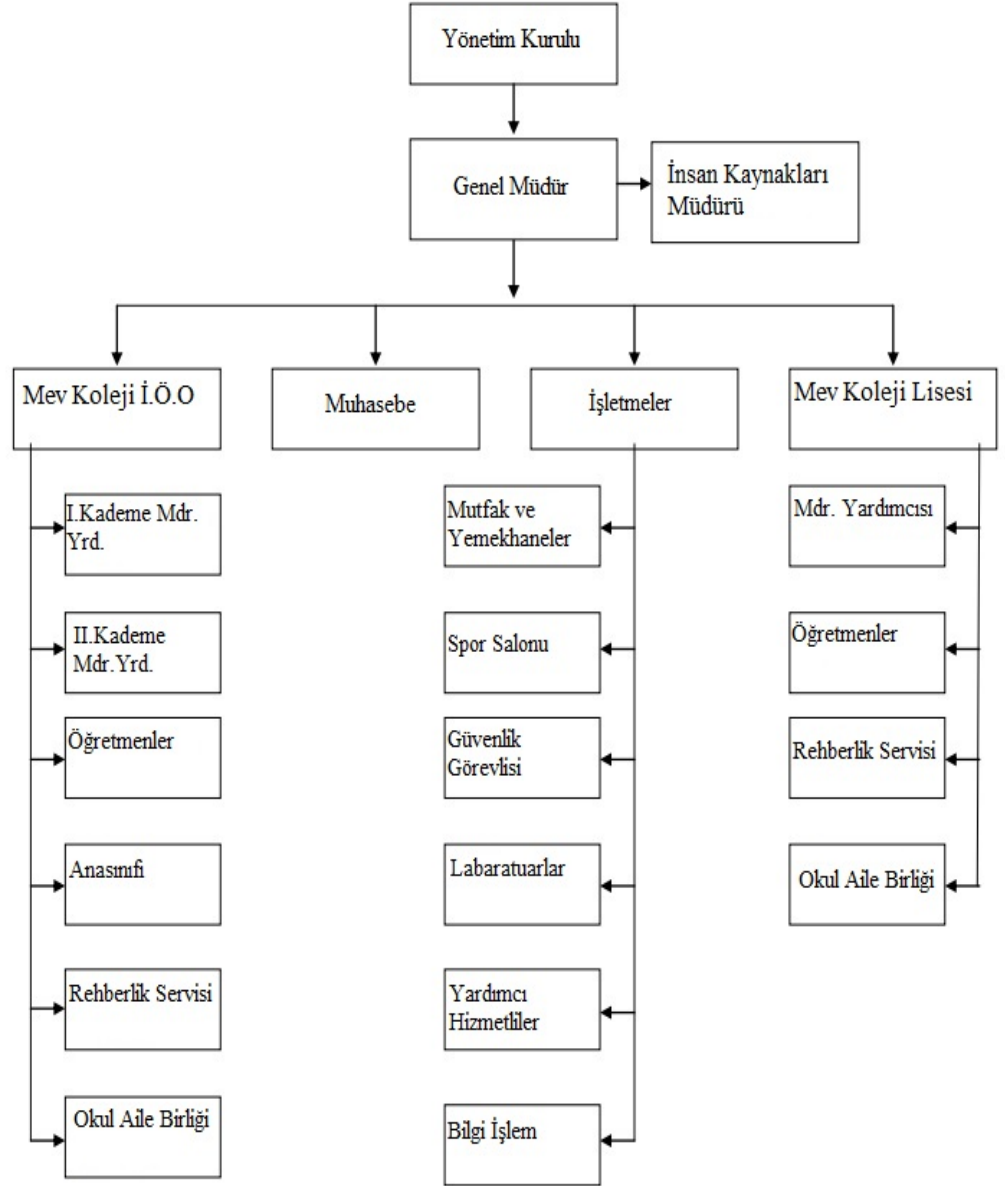
Şekil.6.3: Mev Koleji Özel Basıncöy Okullarının Çalışanlarının Cinsiyetine göre Dağılımı Grafiği



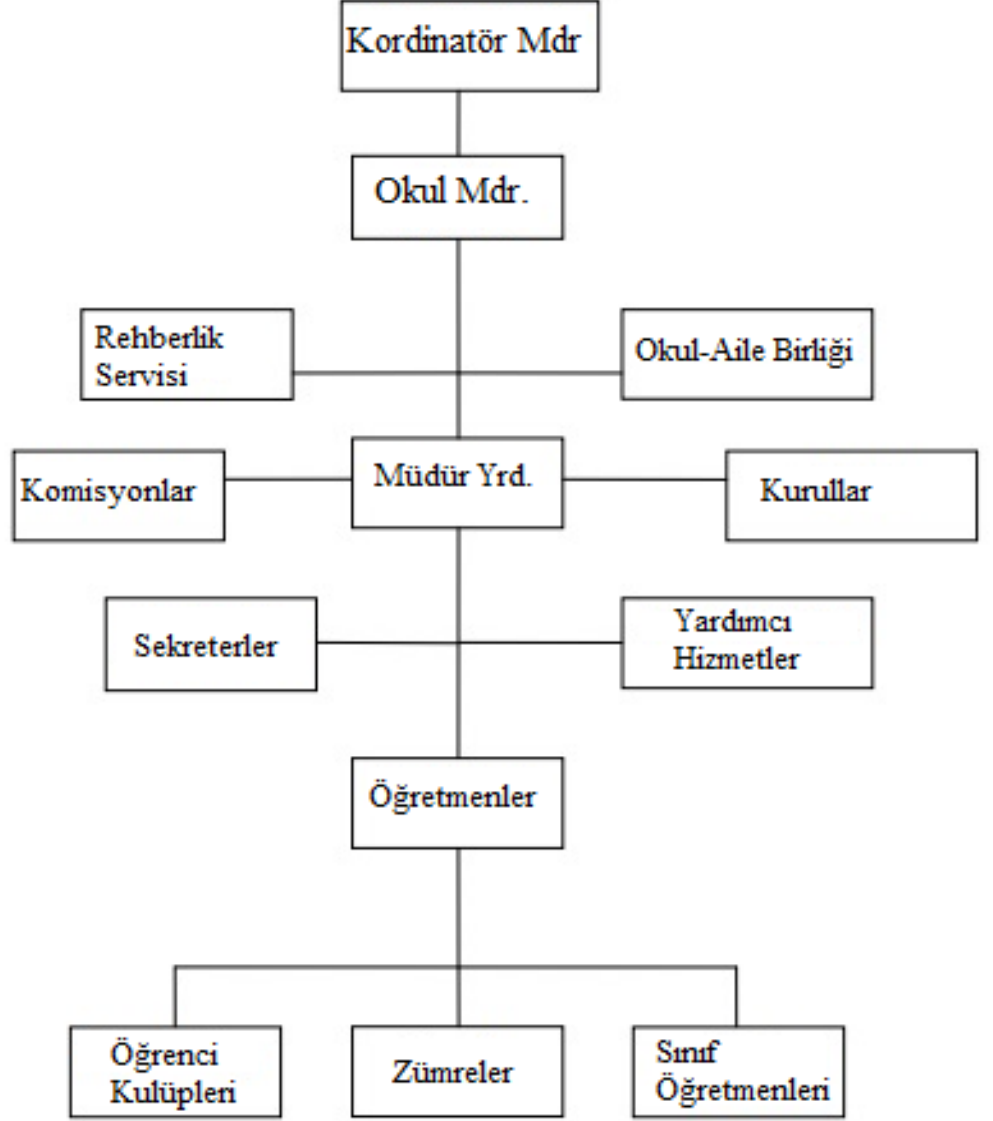
Şekil 6.4: Mev Koleji Özel Basıncöy Okullarının Eğitim Düzeyleri Grafiği



Şekil.6.5:MevKoleji Özel Basımköy Okulları Örgüt Şeması



Şekil.6.6: Mev Koleji Özel Basıncöy Okulları Teşkilat Şeması



Tablo 6.2:2014-2015 Yılı Kurumdaki Mevcut Yönetici Sayısı Tablosu

	Görevi	Erkek	Kadın	Toplam
1	Kordinatör Müdür	1	-	1
2	Müdür		1	1
3	Müdür Yardımcısı	2	3	5
4	İnsan kaynakları Müdürü	1	-	1

Tablo 6.3:MEV Koleji İnsan Kaynakları Dağılımı Tablosu

MEV Koleji İnsan Kaynakları Dağılım Ve Bilgisi								
Öğretmen İhtiyaç Durumu ve Dağılımı								
Sıra No	Adı Soyadı	Öğretmen	Branş	Kıdem	Okuldaki kıdem	Kadro	Eğitim Durumu	
							Lisans	Yüksek Lisans
1	Yakup Erdoğan	Kor. Müdür	Makine Resim	33	2	X		X
2	Mustafa Türkel	Lise MüdYrd,	Elektrik Öğr.	29	2	Emekli	X	
3	Özlem Akçay	Lise Müd.Yrd.	İng. Matematik	22	17	X	X	
4	Serap Şenyurt	Ortaokul Mdr.Yrd	Biyoloji	16	16	X	X	
5	Gökmen <i>Topkaya</i>	Ortaokul Mdr.Yrd	Beden Eğitimi	11	11	X	X	
6	Zeynep Ergül	Müdür	Türk Dili Edebiyatı	18	18	X		X
7	Evrin Tanış	İlkokul Müd.Yrd	İng.Dili Edebiyatı	12	10	X		X
8	Mehmet Yiğit	İns.Kaynak.Müd.	Matematik	1	1	X	X	
9	Namık Avcı	Uygulamalı Ders ZB	Beden Eğitimi	17	13	X	X	
10	Serpil Acar	İng.Öğretmeni	İng	19	15	X	X	
11	Esra Sarıbaş	İngiliz Dili Edb.	İng	12	9	X	X	
12	Berrin Hallaç	İng.Öğr.	İng	16	13	X	X	
13	Yelda Çeken	İngÖğr	İng	16	10	X	X	
14	Hande Vural	İng	İng	7	2	X	X	
15	YasminAsay	Almanca Öğr.	Almanca	21	10	X	X	
16	Gülşay Aksoylu	Almanca Öğr.	Almanca	24	13	X	X	

17	Mustafa Yerliçay	Türk Dili edebiyatı	Türk Dili Edebiyatı	9	2	X	X	
18	Mehtap Işık	Türk Dili Edebiyatı	Türk Dili Edebiyatı	7	2	X	X	
19	Özlem Yıldırım	Türk Dili Edebiyatı	Türk Dili Edebiyatı	2	2	X		X
20	Başak Tınmaz Çelik	Türk Dili Edebiyatı	Türk Dili Edebiyatı	11	2	X	X	
21	Ayşegül Ensari	Sosyal Bilimler	Cografya	10	4	X	X	
22	Kıran Ölmez	Sosyal Bilimler	Tarih	13	9	X	X	
23	Nesrin Ergün	Sosyal Bilimler	Tarih	23	9		X	
24	Fatma budak	Sosyal Bilimler	Felsefe	22	15	X	X	
25	İbrahim Dengiz	Matematik Bölümü	Matematik	27	10	X	X	
26	Mehmet Çalışkan	Matematik Bölümü	Matematik	13	2	X		X
27	Yasemin Yavaş	Fen -Edebiyat Fa- kültesi	İng.Matematik	15	10	X	X	
28	Ahmet Çokaklı	Matemetik	Matematik	13	2	X	X	
29	Elif Güler	Matematik	Matematik	8	2	X	X	
30	Didem Babalık	Kimya	Kimya	21	17	X	X	
31	Gülşah Akgül Yücel	Biyoloji	Biyoloji	16	5	X	X	
32	Nurten Öner	Fizik	Fizik	15	5	X	X	
33	Dilek Gülsever	Fizik	Fizik	16	10	X	X	
34	İ.Levent Yeşil	Biyoloji	Biyoloji	25	12	X	X	
35	Hasan Döşemeci	Kimya	Kimya	4	2	X		X
36	Fatih Duman	İlahiyat	İlahiyat	5	4	X		X
37	GülgünÖzer	Rehberlik	Rehberlik	25	2	X		X
38	Fatma Sevindi	Rehberlik	Rehberlik	19	4	X		X
39	Aydın Asan	Görsel Sanatlar	Resim	15	3	X		
40	M.DevranTanburacı	Beden Eğitimi	Beden Eğitimi	15	11	X	X	
41	Zarife Pazarlı	Güzel Sanatlar	Müzik	12	3	X	X	
42	İ.OkşanYağar	Yabancı Dil.ZB.	İng.DiliEdebiyatı	20	18	X	X	
43	F.Sanem Paşalı	Fen Züm.Baş.	Fizik	18	17	X	X	
44	Bülent Aydın	Sos Böl.ZB.	Coğrafya	16	3	X	X	
45	Serap Keskin	Türk Dili Edeb. ZB	Edebiyat	12	10	X		X
46	Neriman Günay	Matematik ZB.	Matematik	15	23	X		Tezsiz
47	Semra Tarhan	Kor.Rehber	Psikoloji	20	4	X	X	
48	Nahide Tosun	Fen ve Tek.ZB.	Fen Bilgisi	12	2	X	X	
49	Teberik Kul	Türkçe ZB.	Türkçe	17	15	X	X	
50	Canan Mermer	Yabancı Diller ZB	İngilizce	13	15	X	X	
51	Hülya Feyzioğlu	Sın.Öğr.ZB.	Sın.Öğr.	26	2	X	X	
52	Umut Kalkan	Mat.veBilgi.ZB.	Matematik	13	8	X	X	
53	Gülay Mısırlıoğlu	Din Kül.AhlakB.ZB	Sos Bilgiler.	15	15	X		X
54	Aslı Göker	Görsel San.ZB.	Resim	19	7	X	X	
55	Arif Barutluoğlu	Müzik ZB.	Müzik	5	1	X		X
56	Gökhan Kibrit	Beden Eğitimi ZB	Beden Eğitimi	10	5	X	X	
57	Sevinç Gökgözoğlu	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	29	4	X	X	
58	Yeliz Kalkan	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	11	5	X	X	
59	Gülizar Kaya	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	8	6	X	X	

60	Selin Ünsal	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	17	10	X	X	
61	Şenay Mutlu	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	9	7	X	X	
62	Fatma Gökmen	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	12	5	X	X	
63	Elif Kartal Özer	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	12	7	X	X	
64	Deniz Delikan	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	12	10	X	X	
65	Fatma Peşmen	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	7	4	X	X	
66	Ayşe Özgür	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	2	2	X		X
67	Sinem Ulutepe	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	3	3	X		X
68	Selin Kurukaya	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	2	2	X		X
69	Gülhan Kaya	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	5	2	X	X	
70	Nil Deniz Hoş	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	2	2	X		X
71	Yeliz Çınar	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	2		X		X
72	Nur Can Polat	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	12	1	X	X	
73	Şevval Şahin	Sınıf Öğr.	Sınıf Öğr.	12	1	X	X	
74	Özlem Çobanoğlu	İng. Öğret.	İngÖğr.	19	10	X	X	
75	Esra Karacan	İng. Dili ve Edb.	İngÖğr.	17	13	X	X	
76	Elvan Olgun	Amerikan kül. Ed.	İngÖğr.	9	7	X		X
77	Yasemin Tanıl	İng.MütercimTerc.	İngÖğr.	5	5	X		X
78	NicoletteNagy	İng.Dili.Edb.	İngÖğr.	5	3	X	X	
79	Sibel Özcan	İng.Öğr.	İngÖğr.	19	11	X	X	
80	Meltem Beker	Amerikan kül. Ed.	İngÖğr.	4	4	X		X
81	Feride Gözde	İng.Dili.Edb.	İngÖğr.	8	4	X	X	
82	Merve Coşkun	İng.Dili.Edb.	İngÖğr.	6	4	X	X	
83	Didem Yuvalı	İng.Dili.Edb.	İngÖğr.	18	7	X	X	
84	İlknur Şimal	İng.Dili.Edb.	İngÖğr.	12	10	X		X
85	Ahmet Uzunçınar	Amerikan kül. Ed.	İngÖğr.	8	1	X	X	
86	İdeal Seval	Amerikan kül. Ed.	İngÖğr.	3	3	X	X	
87	Suna Arun	Alman Dili Edb.	Almanca Öğr.	16	15	X	X	
88	Betül Aydın	Türk Dili Edb.	Türkçe Öğr	15	13	X	X	
89	Nurhan Avcı	Türk Dili Edb.	Türkçe Öğr	10	10	X		tezsiz
90	Sinem Tektaş	Türk Dili Edb.	Türkçe Öğr	4	4	X		X
91	Nilüfer Yıldız	Matematik Öğr.	Matematik	20	15	X	X	
92	Selin Yorulmaz	Matematik Öğr.	Matematik	14	12	X	X	
93	Ebru Özer Göktürk	Matematik Öğr.	Matematik	14	1	X		X
94	Pınar Erdinç	Fen Bil.Öğr.	Fen Bilgisi	13	13	X	X	
95	Seda Açıkgöz	Biyoloji	Fen Bilgisi	11	1	X	X	
96	Betül Karasüleyman	CografyaÖğr.	Sosyal Bilgiler	12	12	X		X
97	Mustafa İlker Altın	Tarih Böl.	Sosyal Bilgiler	14	2	X	X	
98	Orhan Durmuş	İlahiyat Fak.	Din Kül.Ahl.Bil	25	7	X		
99	Ahmet Kutluay	Din Kül. Ahlak Bil.	Din Kül.Ahl.Bil	1	1	X	X	
100	Nurdan Özgören	Rehber.Psk.Dan.	Rehberlik	11	1	X	X	
101	Fatma Duygu Öztürk	Rehber.Psk.Dan.	Rehberlik	1	1	X		X

102	MerveKültepe	Rehber.Psk.Dan.	Rehberlik	1	1	X		X
103	BarinaTanrıbakan	MüzikBöl.	Müzik	11	3	X	X	
104	MünevverPınar	MüzikBöl.	Müzik	2	2	X	X	
105	Bülent Han	Resim-İş	Görsel San.	7	7	X	X	
106	Mevlüde Yaşar	Resim-İş	Görsel San.	11	7	X	X	
107	Yasemin Koyuncu-oğlu	Resim-İş	Görsel San.	3	3	X	X	
108	Serpil Özol	Bilgisayar Prog.	Bilgisayar	15	15	X	X	
109	Doğan NaciTurhan	Bilgisayar Öğr.	Bilgisayar	13	13	X	X	
110	Yeliz Turhan	Beden Eğitimi	Beden Eğitimi	11	4	X	X	
111	Pınar Şahmo	Beden Eğitimi	Beden Eğitimi	13	5	X	X	
112	Volkan Yatkin	Beden Eğitimi	Beden Eğitimi	4	1	X	X	
113	Meryem Akdoğdu	Beden Eğitimi	Beden Eğitimi	3	1	X	X	

6.3. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları

Çalışmamın bu kısmında yaptığım araştırmalar sonucunda araştırma konusuyla ilgili İnsan Kaynakları Müdürü Mehmet Yiğit Bey ve Müdür yardımcısı Gökmen Topkaya ile görüşülerek MEV Koleji Özel Basıncıköy Okullarında, İnsan kaynaklarının yönetimi fonksiyonları hakkında bilgi alınmıştır. Bilgiler neticesinde varılmış olan sonuçlara aşağıda yer verilmektedir:

6.3.1 Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Stratejik insan kaynakları planlamasının temel amacı, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak insan kaynağını, ihtiyaçlar doğrultusunda sistematik olarak belirlemek ve organize etmektir. Kurumun işgücüne ait bilgilerinin güncellenmesi, iş analizleri ve iş tanımlarının yapılması, eğitim programları ve performans değerlendirme çalışmaları planlama kapsamında yer almaktadır.

Planlama Ankara'dan yapılmaktadır. Kurum net üzerinden ilçeye gönderilir. Planları yönetmelikler belirlemektedir. MEV koleji, MEB bağlı olduğu için yönetmelikler ışığında hareket etmektedir. Müdür, öğretmen ihtiyacını belirleyip, Ankara'ya bildirmektedir. Adayların seçilme ve işe alınmasında insan kaynakları yönetimi takip etmektedir.

Tablo 6.4: Sivil Savunma Planlama Komisyonu

GÖREVİ	ÜNVANI	ADI-SOYADI
Başkan	Okul Müdürü	Zeynep Ergül
Başkan Yardımcısı	Müdür Yardımcısı	Serap Şenyurt
Üye	Öğretmen	Semra Tarhan
Üye	Öğretmen	Umut Kalkan
Sivil Savunma Amiri	Müdür Yardımcısı	Gökmen Topkaya
Sivil Savunma Amir Yardımcısı	Öğretmen	Gökhan Kibrit

Tablo 6.5: Mev Koleji Özel Basıncıköy Okulları Planlama Tablosu

Tema	Stratejik Amaç	Stratejik Hedefler
LİDERLİK VE OKUL YÖNETİMİ	Akademik ve İdari Personel ile öğrencilerimizin eğitimi ve gelişimi için kurumun verdiği desteği arttırmak.	İlköğretim mezunlarından liselere yerleştirme sınavından en az 440 ve üzeri puan alan en az 5 öğrencinin okulu tercih etmelerini sağlamak.
		Personelin motivasyonunu arttırmaya yönelik ve bağlılığını destekleyen bir kurum kültürü yaratma için üst yönetimle yıl içinde en az 2 defa yemek veya benzeri bir organizasyon düzenlemek.
		Öğretmenlerimiz meslek ve branşlarında hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yıl içinde bütün seminerlere katılmalarını sağlamak
		Lise ve ilköğretim okullarımız arasında sosyal ve kültürel faaliyetlerin artırmak için en az 4 ortak sosyal faaliyet organizasyon yapılmasını sağlamak.
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (Fiziki, Maliye İnsan Kaynakları)	Sahip olunan tüm potansiyeli (insan kaynakları, fiziksel alt yapı..vb) etkin ve verimli bir şekilde kullanmak	Okulun genel bakımının ve onarımının eğitim öğretim yılı başlamadan önce %100'ünü tamamlamak.
		Öğrenci kayıt sayısını bir önceki yıla göre en az % 15 oranında arttırmak.
		Bir sonraki eğitim öğretim yılı için çalışan kadrosunu haziran ayı sonuna kadar %90 oranında tamamlamak.
		Mevcut çok amaçlı salon ve dersliklere projeksiyon ve akıllı tahta teşkilatını tamamına uygulamak.
		Kanun, yönetmelik ve sözleşmelerle belirlenen çalışan ücretlerini her ayın ilk 10 iş günü içerisinde ödemek.
EĞİTİM ÖĞRETİM SÜRECİ VE ORTAMI	Öğrencilerimizin akademik başarıya yönelik performanslarının artırılmasını sağlamak	Üniversiteye yerleştirilen öğrenci sayısını 2017 yılına kadar %85 den %95'e çıkarmak.
		Her ünite sonrasında konu tarama testleri yaparak öğrencilerin öğrenmeleri düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek.

		Her dönem için tüm sınıf düzeylerinde en az 2 deneme sınavı uygulamak ve sonuçlarını velilerle paylaşmak.
		Sosyal ve kültürel faaliyetleri geliştirmek ve bu alanda daha başarılı olmak için yıl içinde gezi, kermes, ziyaret, tatbikat vb en az 3 organizasyon düzenlemek
EĞİTİM ÖĞRETİM SÜRECİ VE ORTAMI	Toplum içinde saygın, diğer okullara örnek olabilen, paydaşlarının memnuniyetlerini sürekli artıran bir özel eğitim öğretim kurumu olmak	Okulumuzun yapmış olduğu faaliyetlerin an az 7 gün içinde basın yayın ve internet yolu ile kamuoyuna duyurmak
		Her eğitim öğretim yılı sonuna kadar 1 adet okul tanıtım bülteni çıkarmak
		Öğrencilerin ev ortamlarını görerek onları daha iyi anlamak ve velilerle iyi bir iletişim kurabilmek adına her dönem için en az bir kez ev ziyareti yapmak
		Hizmet ve ürün alınan tüm paydaşların görüş, öneri ve eleştirilerini yılda en az bir anket ya da benzeri ölçme araçlarıyla ölçmek
SÜREKLİ ÖRGÜTSEL GELİŞİM	Kalite yönetim sistemi kurmak ve sürekliliğini sağlamak	ISO 9001 KYS sertifikasının her yıl yapılacak olan kurum içi ve kurum dışı tetkiklerle sürekliliğini sağlamak
		Eğitim öğretim ve yönetimi geliştirme amaçlı projeleri sivil toplum örgütleri ve üniversite işbirliği ile hazırlayarak, kalitenin sürekli artırılması için yılda en az bir proje gerçekleştirmek

Tablo 6.6: Görev ve Yükümlülükler Tablosu

Görevler	Dayanak
Gençleri Kanunlar ve yönetmelikler doğrultusunda, milli eğitim hedeflerine uygun bir şekilde, iyi yetişmiş personel ve öğretmenlerle, donanım olarak son teknolojiyi barındıran eğitim ortamlarında, milli ve manevi değerleri özümseyecek bilinçte, bir üst öğrenim kurumu olan üniversitelere ve hayata hazırlamak okulun asli görevidir.	1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu
	5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu
	5510 Sayılı İş Kanunu
	MEB Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği
	Milli Eğitim Vakfı Mevzuatı
	MEB Anadolu Liseleri Yönetmeliği
	MEB Orta Öğretim Kurumları Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği
	MEB İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği
	MEB Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği

Tablo 6.7:Hizmetler Tablosu

FAALİYET ALANI: EĞİTİM	FAALİYET ALANI: YÖNETİMİŞLERİ
<p>Hizmet-1 Rehberlik Hizmetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veli • Öğrenci • Öğretmen • Veli işyeri yada ev ziyareti 	<p>Hizmet-1 Öğrenci İşleri Hizmeti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kayıt-Nakil işleri • Devam-devamsızlık • Sınıf geçme vb. • Ödül ve disiplin
<p>Hizmet-2 Sosyal-Kültürel Etkinlikler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Önemli Gün ve Haftalar için törenler • Seminer ve konferanslar • Sosyal yardım projeleri • Kültürel Geziler 	<p>Hizmet-2 Öğretmen İşleri Hizmeti</p> <ul style="list-style-type: none"> • İnsan Kaynakları yönetimi • Özlük hakları • Hizmet içi eğitim
<p>Hizmet-3 Spor Etkinlikleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Futbol • Voleybol • Atletizm • Yüzme • Tenis vb. branşlar 	<p>Hizmet-4 Muhasebe Hizmeti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kayıt-Nakil İşleri • Alım Satım İşlemleri • Maaş Ödemeleri
	<p>Hizmet-3 Tanıtım İşleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanıtım ve reklam
FAALİYET ALANI: ÖĞRETİM	FAALİYET ALANI: İŞLETME
<p>Hizmet-1 Müfredatını işlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toplantı ve planlamanın yapılması • Derslerin yapılması • Ders Dışı Etkinliklerin yapılması 	<p>Hizmet-1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yemek hane hizmetlerinin verilmesi • Eğitim ortamlarının bakım ve onarımı • Spor Salonunun bakım ve onarımı • Tüm birimlerin temizliği
<p>Hizmet-2 Kurslar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yetiştirme • Hazırlama • Etüt 	<p>Hizmet-2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destek personeli için İnsan Kaynakları Yönetimi
<p>Hizmet-3 Proje çalışmaları</p> <ul style="list-style-type: none"> • AB Projeleri (Comenius) • Sosyal Projeler • Fen Projeleri 	
FAALİYET ALANI: KALİTE	
<p>Hizmet-1 Kys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması . 	

Tablo 6.8: Mev Koleji Özel Basıncıköy Okulları Ürün Hizmet Tablosu

Öğrenci kayıt, kabul ve devam işleri	Eğitim hizmetleri
Öğrenci başarısının değerlendirilmesi	Öğretim hizmetleri
Sınav işleri	Toplum hizmetleri
Sınıf geçme işleri	Kulüp çalışmaları
Öğrenim belgesi düzenleme işleri	Diploma(Lise)
Personel işleri	Sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler
Öğrenci davranışlarının değerlendirilmesi	Burs hizmetleri
Öğrenci sağlığı ve güvenliği	Proje Çalışmaları
Okul çevre ilişkileri	Mezunlar (Öğrenci)(Lise)
Rehberlik	
Muhasebe İşleri	

6.3.3.1 Mev Kolejinin Paydaşları

MEV Kolejiyle doğrudan yada dolaylı olarak ilişkide bulunan özel tüzel veya resmi kişiler ile kurum ya da kuruluşlar MEV Koleji için birer paydaş olarak kabul edilmektedir. Paydaşlarının sınıflandırılması ve önem sıralarının belirlenmesi sundukları hizmetin kalitesini direkt olarak etkilemektedir. Daha sıkı ilişkide buldukları öğrenci ve veliler ile öğretmenlerin MEV Koleji için önemli paydaşları iken daha az öneme sahip paydaşlarıyla da ilişkilerini sıcak tutma gayreti içerisindeydir.

Tüm paydaşlarının görüşleri, önerileri, eleştirileri, varsa şikâyetleri MEV Koleji için önem arz etmektedir. Bu verilere memnuniyet anketleri, düzeltici ve önleyici faaliyet formları, sözlü yada yazılı taleplerle ulaşmaya çalışmaktadır. Bu bilgilerin ışığında planlamaya yön verebilmektedir.

MEV Kolejinin Paydaşları

- Milli Eğitim Bakanlığı(Bağlı olduğu merkezi idare)
- Valilik

- İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri
- Öğretmenler ve Diğer Çalışanlar(Hizmetlerini sundukları için)
- Öğrenciler ve Veliler (Hizmetlerinden yararlandıkları için)
- Okul Aile Birliği
- Üniversiteler (Bir üst öğrenim kurumu olduğu için)
- Medya(Haber, Reklam tanıtımı için)
- Hizmet ve Ürün Satın Alınan Kurum yada Kuruluşlar(Hizmet ve ürün sundukları için)
- Sosyal Hizmetler Müdürlüğü
- Kültür Müdürlüğü
- Hayırseverler(Okulun kurulmasından ve donatılmasından dolayı) paydaşlardır.

Tablo 6.9:Paydaş Analizi Tablosu

PAYDAŞLAR	İÇ PAYDAŞLAR		DIŞ PAYDAŞLAR		YARARLANICI
	Çalışanlar,Birimler	Temel ortak	Stratejik ortak	Tedarikçi	Müşteri, hedef kitle
Milli Eğitim Bakanlığı		√			
Valilik		√			
Milli Eğitim		0			
İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri		√			
Okullar ve Bağlı Kurumlar		0			
Öğretmenler ve Diğer Çalışanlar	√				
Öğrenciler ve Veliler					√
Okul Aile Birliği			√		
Üniversiteler				√	
Özel İdare		0			
Belediyeler		0			
Güvenlik Güçleri (Emniyet, Jandarma)		0			
Bayındırlık ve İskân Müdürlüğü		0			
Sosyal Hizmetler Müdürlüğü		0			
Gençlik ve Spor Müdürlüğü		0			

Sağlık Müdürlüğü		O			
Kültür Müdürlüğü		O			
Hayırseverler	√				
Sivil Toplum Örgütleri		O			
Medya		√			
Sanayi ve Ticaret Odaları		O			
Hizmet ve Ürün satın alınan kurum yada kuruluşlar				√	

√ : Tamamı O : Bir kısmı

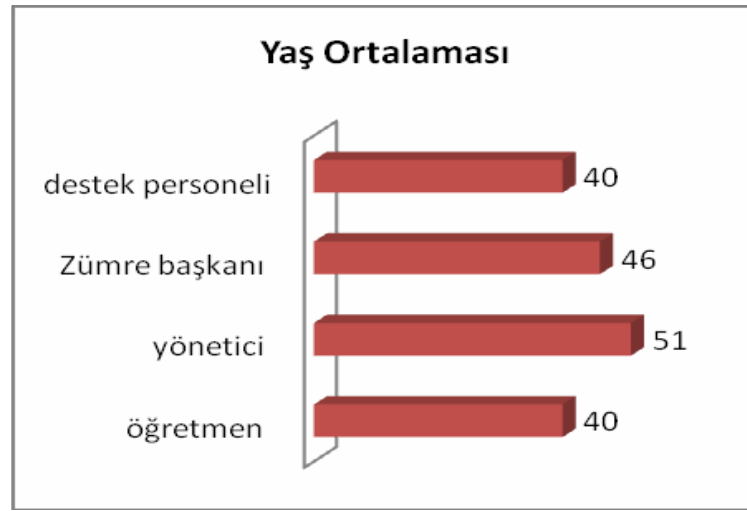
6.3.2. Personel Seçimi, İşe Alma ve Yerleştirme

Personel seçimi, işe alma ve yerleştirme uygulamasının amacı, kurum bünyesinde mevcut pozisyon açıklarını belirleyerek kurumun vizyon, misyon, hedef ve kültürün en uygun adaylarla bu pozisyonları doldurmaktır. Posta, e-posta, internet sitesi, gazete ilanları ve kurum çalışanlarının önerileri gibi farklı kaynaklar yoluyla gelen tüm başvurular, İnsan Kaynakları departmanı tarafından bir havuzda toplanır ve açık pozisyona uyan adaylar araştırılır. İlk görüşme, iş tanımına ve gerekli özelliklere sahip adaylarla yapılır. Bu aşamada öğretimi yabancı dilde yapılan dersler için seçilen adayların yabancı dil seviyeleri İngilizce Bölümünün kurduğu bir komisyon tarafından yazılı ve sözlü olarak ölçülür. Sorular gizli olarak Ankara'dan gönderilmektedir. Her okulun kendine özgü hazır formatı vardır. İş başvurusu yapan kimsenin formasyon şartı aranmaktadır. Adaylar arasından en iyisini seçmekle örgüte verimli çalışma olanağı verir.

Dil yeterliği tespit edilmiş adaylar ve Türkçe yapılacak derslere ait adaylar, kurulan bilimsel komisyonlara bir deneme dersi yaparlar. Alınan sonuçlar doğrultusunda, pozisyona en uygun bilgi, beceri ve davranışlara sahip olduğu tespit edilen adaylar ikinci görüşmeye davet edilir. İkinci görüşme pozisyonun ilgili yöneticisi tarafından gerçekleştirilir. Bu görüşme sırasında da uygun görülen adaya İnsan Kaynakları Departmanı iş teklifinde bulunur.

İş görüşmeleri sırasında uygun bulunmayan adaylara değerlendirildikleri pozisyona yerleştirilemedikleri belirtilen bilgi yollanır ve başvurusu başka pozisyonlarda değerlendirilmek üzere bir yıl boyunca başvuru havuzunda saklanır. İşe başlayan her çalışan oryantasyon eğitimine katılır. Bu eğitimde kurum tanıtımı yapılır, ilkeler ve uygulamalar hakkında bilgi verilir. Zümrelerin oluşumunda çok önemlidir. Tecrübesi fazla olan Zümre başkanı olmaktadır. Bölümün sorumluluğunu taşımaktadır.

Şekil. 6.7: Özel MEVKoleji Çalışanların Yaş Ortalaması Grafiği



Fiat konusunda çalışma süresine göre düzenlenmektedir.(haftada kaç saat ders veriyor). MEV koleji, MEB'e bağlı olduğu için Devletteki gibi kademe durumu vardır. MEB' deki gibi en alt kademedен başlar.

Kişisel özellikler personel seçiminde önemlidir. Öğretmenin Türkçeyi iyi kullanması, vakayı çözümü, ders anlatışı hepsi değerlendirilmektedir. Akademik kariyerine göre yukarıdan aşağı sıralanarak değerlendirilmeye alınmaktadır.(doktora,yükseklisans gibi)

İşe Alınırken KPSS dikkate alınmamaktadır. İşe alımda stajyer öğretmen için bir usta öğretmen verilmektedir. Dosya hazırlanıp, örgüt İşlemektedir. Eskiden branş yeterlilik sınavı yapılmaktaydı. Son 5-6 yıldır sınav yapılmıyor.

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

İşe alınan adaylar, ilgililer tarafından karşılanır. Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. Adaylara tanınacak eşit şartlar, okul iklimi hakkında verilecek doğru ve tam bilgi, uygulama imkanı seçim ve yerleştirme sürecini kolaylaştıracaktır. İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda iş gören sicil raporlarından yararlanılır ve yöneticilerin görüşleri alınır.

6.3.3. Eğitim ve Geliştirme (Hizmet İçi Eğitim)

İnsan Kaynakları Departmanı, her yıl kurum çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını kurum bünyesinde gerçekleştirdiği analiz çalışması, performans değerlendirmeleri ve kariyer planları doğrultusunda belirleyerek bir eğitim programı hazırlamaktadır.

Eğitim, oryantasyon programı ile başlar. Daha sonra iç ve dış eğitim kaynaklarından yararlanılarak çalışanlara yıl süresince planlanan eğitimler verilir. Öğretmen pozisyonunda görev alan kurum çalışanları yurt içi ve dışında mesleki seminer, workshop ve konferanslara katılırlar. Tüm bu etkinlikler sonrasında, çalışanların sürdürdükleri görevlerde görünür bir fark yaratmaları beklenmektedir.

Tablo 6.10:Mev Koleji Basıncöy Okullarının 2014-2015 Eğitim Planı Tablosu

Mev Koleji Basıncöy 2014-2015 Eğitim Dönemi		
HİZMET İÇİ EĞİTİM		
Sıra No	Seminerin Tarihi	Seminerin Konusu
1	Ekim ayı içinde	Seminer dönemi Bilgilendirilmesi
2	Ekim ayı içinde	Orff Eğitimi ve Sanat Etkinlikleri
3	Ekim ayı içinde	Çocuk ve Aile
4	Ekim ayı içinde	21.yy becerileri için Öğretmenlik
5	Ekim ayı içinde	Çocuklarımız sınava hazır peki ya hayata
6	Ekim ayı içinde	Akran gruplarındaki zorbalık travma
7	Ekim ayı içinde	Koçluk Eğitimi
8	Ekim ayı içinde	Meslek hastalıkları
9	Kasım ayı içinde	Hyijen ve Ergonomi
10	Kasım ayı içinde	Zümre Çalışmaları
11	Kasım ayı içinde	İş sağlığı ve Güvenliği
12	Kasım ayı içinde	Etkili sınıf yönetimi
13	Kasım ayı içinde	Okulda Disiplin sağlama
14	Aralık ayı içinde	Disleksi
15	Aralık ayı içinde	Protokol Kuralları
16	Aralık ayı içinde	Protokol Yönetimi
17	Aralık ayı içinde	Okul ve Çevre Güvenliği
18	Şubat ayı içinde	Dezavantajlı Çocuklar
19	Şubat ayı içinde	Eğitimde İletişim ve Etkileşim
20	Şubat ayı içinde	Ders İşleme Teknikleri
21	Şubat ayı içinde	Öğretmenin Özgüvenini arttırıcı çalışmalar
22	Mart ayı içinde	Değişen okul rolleri
23	Mart ayı içinde	Seçmeli ders uygulamaları
24	Mart ayı içinde	Yaratıcı çocuklar
25	Nisan ayı içinde	Risk altındaki çocuklar
26	Nisan ayı içinde	Proje tabanlı Öğrenme
27	Nisan ayı içinde	Proje hazırlama teknikleri
28	Mayıs ayı içinde	Okul ve Çevre ilişkisi
29	Mayıs ayı içinde	Okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması
30	Mayıs ayı içinde	Öğrenci tanıma teknikleri
31	Mayıs ayı içinde	Uyum sorunlu çocuklar
32	Mayıs ayı içinde	Oyunda yetişkin işlevi

33	Mayıs ayı içinde	seçmeli ders uygulamaları
34	Mayıs ayı içinde	seçmeli derslerin kriterleri
35	Mayıs ayı içinde	seçmeli derslerin değerlendirilmesi
36	Mayıs ayı içinde	Serbest etkinlik saati uygulama
37	Haziran ayı içinde	Çocuk ve okul
38	Haziran ayı içinde	Çocuklarla iletişimde kullanılan dil
39	Haziran ayı içinde	2014-2015 yılının değerlendirilmesi
40	Haziran ayı içinde	Çocuğun yaz tatilinin etkin değerlendirilmesi

6.3.3.1 Teknolojik Düzey

Okul içinde kablosuz internet bağlantısı mevcuttur. İster öğrencilerini isterse de öğretmenlerini bu bağlantılardan yararlanmaktadırlar. Eğitim bilgisayar ve projeksiyon ile desteklenmektedir. Kimya, biyoloji, fizik laboratuvarı ve Akıllı tahtanın bulunduğu teknolojik alt yapıya sahiptir.

MEV kolejinin hazırlamış olduğu web sitesi her an öğrencilerine yakın olmaktadır. Kendi ana terminalerinden yayın yaparak öğrenciler okula gelmediklerinde eş zamanlı derslerini takip etmektedir. MEV koleji öğrencinin en iyi şekilde eğitim alabilmesi için bütün imkanlarını kullanmaktadır. Buda İnsan kaynakları yönetimi konusunda gerek öğretmenini gerek öğrencilerini başarılı bir şekilde takip etmektedir. Okuldaki en küçük bir ayrıntı bile gözden kaçmamaktadır. Herkes işini profesyonel bir şekilde yapmaktadır.

Tablo 6.11: Okulun Fiziki Alt yapısı tablosu

Fiziki Mekan	Var	Yok	Adedi	İhtiyaç	Açıklama
Öğretmen Odası	X		4		
Ekipman Odası	X		1		
Kütüphane	X		1		
Rehberlik Servisi	X		5		
Resim Odası	X		2		
Müzik Odası	X		3		

ÇokAmaçlı Salon	X		2		
EvEkonomisi Odası		X			
Atölye	X		2		
Bilgisayar Laboratuvarı	X		2		
Yemekhane	X		1		
Spor Salonu	X		2		
Otopark	X		1		
Spor Alanları	X		2		
Kantin	X		1		
Fizik Laboratuvarı	X		4		
Atölyeler	X		4		
Derslik	X		58		
Arşiv	X		1		
Sekreterlik	X		2		
Yüzme Havuzu		X			

6.3.4. Performans Yönetimi

Performans yönetim sistemi ile çalışanlar, hedefler doğrultusunda yönlendirilir, daha iyi performans gösterme konusunda teşvik edilir. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlarının hazırlanması ve ücret uygulamalarında önemli bir rol oynar. Performans değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yılsonunda yapılmaktadır.

Performans değerlendirmesi çalışanın görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özellikleri, çalışanın kuruluşa katkılarını kriter olarak değerlendirir. Bireyin tüm yönlerini bir bütün olarak gözden geçirilmesidir. Böylece çalışan kendi çalışmalarının sonuçlarını görmüş olur. Elde edilen sonuca göre kurum çalışan ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ger-

çerleşirme durumunu çalışanın ilgi yeteneklerinin ne kadarını yerine getirmiş olduğunu görür.

MEV Koleji performans değerlendirme çalışmalarını uzman bir ekibin çabası ile gerçerleşirmektedir. Bunu objektif bir değerlendirme ile gerçerleştirir. Performans değerlendirme çalışmaları genelde çalışana bir gerilim yaratmaktadır. Bu durumun verimi düşürmemesi ve motivasyonu düşürmemesi için çalışanın aydınlatılması gerekir.

Performans değerlendirilmesinde 3 kriterin belirlenmesi gerekir. Bunlar: neyin değerlendirileceği belirlenmesi, hangi düzeyde beklendiği ve bilginin nasıl elde edileceğidir. Yapılan performans değerlendirme sonucunda yapılan geri bildirimler eksiklerin tamamlanması açısından çok önemlidir .Kurum içi görevlendirilmelerde temel ölçütü performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır. Kurumdaki yönetim pozisyonlarına hazırlanacakların belirlenmesinde, çalışanların eğitim gereksinmelerini belirlemede performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır. Çalışan astları ve bağlı olduğu yöneticisi tarafından değerlendirilir.

Performans yönetimi teknik açıdan anket yönetimine göre belirlenmektedir. Okuldaki çeşitli hizmetler üzerinden değerlendirilmektedir.

6.3.4.1. 2014-2015 MEV Kolejinin Başarıları

- 27 proje ile katıldığımız TÜBİTAK Ortaöğretim Öğrencileri Proje Yarışması'nda 5 bölge finalistliği ve Kimya dalında Ankara Bölge Birinciliği kazandı.
- NASA ve İzmir Uzay Kampı'na inceleme gezileri düzenlendi.
- 2015-2016 eğitim-öğretim yılından itibaren MEV ve Kanada Nova Scotia Eğitim Bakanlığı arasında yapılan anlaşma ile öğrencilerimize değişim programına katılım ve ikinci diploma hakkı sunuldu.
- Senkronize Buz Pateni'nde Türkiye Birinciliği kazandılar.

- Liselerarası Eskrim Şampiyonası'nda Epe dalında Ankara ikinciliği, üçüncülüğü, Türkiye üçüncülüğü; Kılıç dalında iki Ankara üçüncülüğü ve bir Türkiye ikinciliği elde ettiler.
- VIII. International Pecs Cup Jimnastik Yarışması'nda birincilik kazandılar.
- World Dance Sport Federation tarafından düzenlenen yarışmada ülkemizi temsil ettiler.
- Ankara Gençler Okçuluk Şampiyonası'nda 30 sporcu içerisinde ilk 10'a girdiler.
- Antalya WDSF World Open 2015 Uluslar Arası Minikler kategorisinde dünya üçüncülüğü elde ettiler.
- 10 Kasım Atatürk'ü Anma Haftası etkinlikleri içinde düzenlenen yüzme müsabakalarında 50m. ve 100m. sırtüstü yarışlarında ikincilik, MEB Okullar arası Minikler Yüzme Yarışması'nda 4x50m serbest bayrakta 4 Ankara birinciliği, 4x50m karışık bayrakta 4 Ankara ikinciliği, 50m serbestte Ankara üçüncülüğü, 100m serbestte Ankara dördüncülüğü, 50m sırtüstünde Ankara üçüncülüğü ve dördüncülüğü kazandık. Genel toplamda kız takımımız Ankara ikincisi, erkek takımımız Ankara dördüncüsü oldular.
- Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün düzenlediği Okullar Arası Halk Oyunları Yarışması'nda Ankara ikinciliği elde ettiler.
- Eko Okullar Yeşil Bayrak, Beslenme Dostu Okul Sertifikası ve Temiz Okul Sağlıklı Okul Sertifikası Beyaz Bayrak aldılar.
- Partner olarak katıldığımız e-twinning projelerimizi tamamlayarak sertifika almaya hak kazandılar.
- Matematik Atölyesi çalışmamızla Sabancı Üniversitesi "Eğitimde İyi Örnekler Konferansı"nda sunum hakkı kazandılar.
- European School net Scientix Fen ve Matematik Konferansı'na sunum hakkı kazandılar.
- Lise Matematik Olimpiyat takımımız çeşitli ulusal yarışmalarda okulumuzu başarıyla temsil ettiler
- Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen Ankara Çocuk Dostu Şehir Fotoğraf Yarışmasında fotoğrafçılık kulübü öğrencilerimizden birincilik, üçüncülük, sergileme ödülleri aldılar.

- Öğrencilerimiz Eko Okullar 5. Resim ve Fotoğraf Sergisinde üç resim ve bir fotoğrafla okulumuzu temsil ettiler.
- Bilge Kunduz Uluslararası Enformatik Yarışmasına katıldılar.
- Uluslararası Lions Kulüpleri Birliği'nin düzenlediği "Barış-Sevgi-Anlayış" konulu kompozisyon yarışmasında Jüri Özel Ödülü aldılar.
- AB Hayat Boyu Öğrenme Programı Comenius Projesine Almanya, Finlandiya, Avusturya, İspanya ve İtalya ile birlikte ortak katılım sağladılar.
- Cambridge Üniversitesi tarafından hazırlanan ve Türk İngiliz Derneği tarafından uygulanan İngilizce Starters, Movers, Flyers, KET, PET sınavlarında başarılı sonuçlar aldılar.

6.3.4.2. Üst Politika Belgeleri

MEB 2010-2015 Stratejik Plan,
 İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı,
 Sivil Savunma Planı
 Milli Eğitim Vakfı Mevzuatı

6.3.4.3. GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi(Swot Analizi)

6.3.4.3.1.Güçlü Yönler

- 1- Fiziki alt yapı ve binalar
- 2- Spor Salonları
- 3- Eğitim Kadrosu
- 4- Ücretlerin zamanında ödenmesi
- 5- Üst yönetim desteği

6.3.4.3.2.Zayıf Yönler

- 1- Reklam ve tanıtımların etkin olmaması

6.3.4.3.3.Fırsatlar

- 1- Tüm personelin gayretli çalışması, kurumu sahiplenmesi
- 2- Okul çevresinde yerleşimin artması
- 3- Ücret politikası/Eşit fırsat

6.3.4.3.4.Tehditler

- 1- Trafik
- 2- Okuldan ayrılanların olumsuz eleştirileri
- 3- Rakiplerin sayısının artması
- 4- Küresel veya ulusal ekonomik krizler

6.3.5. Kariyer Yönetimi

Çalışanlarının bilgi ve iş tecrübesi arttıkça sorumluluk ve yetkileri de artmaktadır. Kariyer planları, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerle uyumlu olarak hazırlanır. Kurum, çalışanların mesleki konularda ve kişisel gelişimlerine yönelik kendi kariyerlerini belirlemede destekleyici rol üstlenmektedir.

Mesleki destek ve manevi destek verir. Kariyer planlamasını kendi gayretiyle yeteneklerini yönlendirir. Kişinin aldığı eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendini geliştirme düzeyi kariyerinin ilerlemesinde etkin rol oynar. Böylece kişi işine daha fazla motive olur. Kurumuna daha çok bağlanır. Kurum ile bütünleşir. Kişiler 5 yıl sonra nereye, hangi statüyle geleceğini bilir. Bu tahmin çok önemlidir. Önemli olan çalışanın önünü görebilmesidir. Buda başarıya arzusunu canlı tutar. Kişinin hedefini belirleyip kendiyile ileriye dönük çok iyi bir planlama yapması gerekir. Kişi yüksek lisans veya doktora yapması kurum içinde terfisin de etkili olmaktadır. MEV Koleji de bu konuda çalışanını desteklemektedir.

6.3.6. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi

Ücret, çalışanların günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu geliriyle yeme, barınma, giyinme, sağlık gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Ücret yönetimiyle kurum ile çalışan arasında ortak noktayı yakalamak amaçlanır. Objektif kriterlere göre davranılmalıdır.

İnsan Kaynakları yönetimi çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı, öyle ki neden bu ücretleri aldıklarını ne zaman artış olacağını performansın ücrete nasıl yansıdığını, ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadır. Verilen ücretler ile işgücü verimliliği ve kurum performansı ile bağlantı kurulur. Sosyal içerikli yardımcı alınan ücretler kuruma yük getirmesine karşın daha verimli çalışmasına daha fazla motive olmasına, çalışanın kurumuna daha çok bağlanmasına yol açar.

Ücret sistemi; çalışanların eğitim düzeyleri, bilgi, beceri ve davranış özellikleri ve performans düzeyleriyle birlikte enflasyon oranı ve sektör ücret araştırmaları dikkate alınarak belirlenmektedir. Branş dalı, İngilizce dil yeterliliği - TOEFL (min. 200 puan), FCE, KPDS (min. 70 puan) - akademik derece (yüksek lisans, doktora vb.) öğretmenlikte geçen süre gibi kriterler öğretmen adaylarının ücretlerinin belirlenmesinde rol oynar.

6.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevlerinin Genel Değerlendirilmesi

Tüm organizasyonların temelinde yatan kaynak insandır. İnsan kaynağının etkili ve doğru yönetilmesi ise başarının ve hedeflere ulaşmanın temelini oluşturmaktadır. Okullarda kilit bir kaynak olarak ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi günümüzde stratejik bir öncelik kazanarak daha da ön plana çıkmaktadır. Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi süreci genel yönetim aşamalarının bir parçası olarak insanı perspektif almaktadır. Okul yönetimleri İnsan Kaynakları Yönetimi vasıtasıyla örgütlerini hedeflerine ulaştırma yönünde beşeri kaynakları stratejik anlamda işe yönlendirmeye dair yapı ve aşamaları

tasarlamaktadır. Organizasyonda faydalanılan tüm kaynakların içinde; hedeflenen neticelere varmak adına başlangıç aşamasında söz konusu kapasitesi yükseltilerek yenilenebilen, geliştirilebilen tek kaynak olma özelliği insan kaynağına özel bir durumdur. Bir diğer yandan girdi, süreç ve çıktı konusunu insanın oluşturduğu eğitim sisteminde var olan okullarda, kurumsal hedeflere ulaşma yolunda İnsan Kaynakları Yönetimi, başka kurumlarla kıyaslandığında çok daha stratejik bir anlam ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonları organizasyonun kamu, özel yahut kar amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşu özelliğinde olması; yer aldığı çevre ve kabullenilmiş yönetim biçimlerine göre bir takım farklılıklar göstermesine rağmen merkezinde; planlama, işe yerleştirme ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve kariyer planlaması gibi fonksiyonları içermektedir.

Okulların bireyleri eğiterek ve topluma kazandırma yönünden işlevi ve temel uğraşının insan yetiştirmek üzerine inşa edildiği düşünüldüğünde, bu bireylerin eğitimini ve hizmetlerini sağlayacak iş görenlerin seçiminden eğitime dek olan tüm süreçlerini planlamakta olan İnsan Kaynaklarının önemi daha açık bir şekilde anlaşılmaktadır. İnsan Kaynaklarının doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi ve eğitim kurumlarındaki fonksiyonları geleceği inşa edecek olan yeni nesillerin şekillenmesinde fazlasıyla etkili olacaktır. Bu sebeple özellikle ülkemizde ağırlıklı olarak bürokratik olan ve yenilikçi olmayan yöntemlerin yerini çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına bırakması daha etkili ve verimli sonuçların önünü açması yönünden önem taşımaktadır.

MEV Koleji güçlü bir planlama kadrosuna sahiptir. Çalışanları stratejik planlarının gerçekleştirilmesinde kurumu desteklemektedir. Bir kurumun başarısı çalışan insanların niteliğine sahip olduğu yeteneğe bağlıdır. Kurum için gerekli yeteneğe sahip işgücünün nereden nasıl hangi koşullarda temin edileceği konusunda ayrıntılı çalışmalar yapmaktadırlar. Norm kadro oluştururken çalışanın deneyimli başarılı, akademik çalışmaları olan kimseleri seçerek güçlü bir kadro oluşturur. Son yıllarda yüksek lisans yapan çalışanlarıyla kadrolanmaya gitmektedir.

MEV Koleji yeni gelişmeleri takip edip bilgi ve beceriyi arttırmak yeni görevlere hazırlamak bireysel performansı arttırmak amacıyla çalışanına gelişim programları hazırlar. Eğitim bu yönüyle, örgütsel gelişime katkıda bulunur. Eğitime yatırım, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Eğitim ile uygun tutuma sahip olan çalışan işle ilgili sorumluluklarını başarı ile yerine getirir. Kurumun hizmet içi eğitimleri ve projeleri MEV kolejinin bir adım yukarıya taşımıştır. Projelerini ciddi bir disiplin ile gerçekleştirmektedir.

MEV Koleji performans değerlendirmesi çalışanların kişilik, işteki başarısı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi, yani çalışanın işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varılır. Kurumdaki başarısı terfi ve maaş arttırımında etkilidir. Çalışanları örgütte tutmada adil ve eşit ücretlendirme, ücret konusunda tatmini sağlamaktadır. Bu da çalışana işine olumlu bir şekilde motive etmektedir. Anlaşıldığı gibi iyi bir stratejik bir plan güçlü bir kadro, ciddiye alınan eğitimler iyi bir performans adil bir ücretlendirme vazgeçilmez bir başarı demektir. MEV koleji bunu en iyi şekilde gerçekleştirmiştir.

MEV Koleji Türkiye de kaliteli eğitimin adresi olmasına karşın yeterince reklam tanıtımı yapılmamaktadır. Halbuki özel okul tercihlerini etkileyen faktörlerdendir. Reklam okulun imajını daha iyi tanıtacaktır. Reklam tanıtımı daha fazla, daha nitelikli öğrenci kaydını, artan öğrenci ve veli memnuniyetini okulun toplum içindeki imajının iyi yönde gelişmesini sağlayacaktır. Reklam tanıtımı, okulda uygulanan eğitim programının sık sık gözden geçirilmesine imkan tanır. Eğitim-öğretim açısından kalitede ilerleme kaydedilmesini sağlar. Böylece okulların dışarıya olumlu şekilde tanıtılmasına yardımcı olur.

MEV koleji nin gelecek projelerinin içinde şubelerin sayısını arttırmak, kolejler içinde başarıda ilk sırada yer almak, kendi adına üniversite kurmak kurumun planları arasında yer almaktadır. MEV kolejinin sloganında olduğu gibi iyi bir eğitim iyi bir gelecek.....

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan Kaynakları Yönetimi insana odaklanmış bir yönetim anlayışıdır. Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı uygulanabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi birimi gerek özel eğitim kurumlarında gerek devlet okullarında olmalı, buna bağlı olarak “geliştirme” etkinliği her çalışana uygulanmalıdır. Bu yaklaşımın etkin olarak kullanılabilmesi için ,yöneticilerin örgüt hedefleri hakkında uzmanlık derecesinde bilgiye sahip olması, eğitim ve kültür düzeyi yüksek, vizyonu geniş ve teknik gelişmeleri takip eden bir yetiştirme düzeyine erişmesi sağlanmalıdır.

Çalışmanın sonucunda içinde bulunduğumuz yüzyılda insan kaynaklarına olan bakış açısının değişmiş olduğu kurumun rakiplerine göre farkındalık yarattığı, bunun farkına varan kurumların ciddi ilerlemeler kaydettiği görülmektedir. Bütün kurumların başarılı bir şekilde işleyebilmesi için insan kaynakları yönetimi sistemine ihtiyaç olduğu kabul edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin etkili ve verimli şekilde kullanılabilmesi için merkezîyetçi geleneksel yapıdan kurtulup yerinde müdahale edebilen denetleyebilen bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.

T.C. Milli Eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi birimlerinin yeterince olmadığı görülmektedir. Özel eğitim kurumları ve üniversiteler bunu uygulasalar da Türkiye de öğretmenlerin yoğun olarak çalıştığı kurum Milli Eğitim Bakanlığıdır. Milli Eğitim Bakanlığı bu konuda gerekli çalışmaları başlatmalıdır. Her okulun eksikleri daha çok fark edilerek iyileştirme yoluna gidilebilir.

Okullardaki tüm kaynaklardan en fazla faydayı sağlayacak şekilde yararlanma yolları aranmalıdır. Araştırma bulgularına göre okuldaki kaynakların verimli kullanımı çoğunlukla sağlanmaktadır.

Okul İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı ile, öğretmenlerin kariyer planları ile ilgilenip destek olabilirler. Öğretmenler kariyer planlarını kendi çabalarıyla gerçekleştirmeye çalışıyorlar. Bunu yaparken zaman problemi ve

maddi desteğe ihtiyaç duyurlar. Okul manevi yönden destek oluyor fakat maddi yönden yetersiz kalıyor. Bunun için kendi bünyesinde fon oluşturabilir. Özellikle yüksek lisans öğrencileri için.

MEV Koleji yasal düzenlemeler ve mevzuat hakkında öğretmenleri yeterince bilgilendirmekte, bu konuda rehberlik etmekte ve öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda manevi desteği sağlamaktadır. Mesleki yayınlar hakkında bilgilendirmekte ve hizmet içi eğitim düzenlemelerine öğretmenleri yönlendirmektedir.

Kıdem açısından bakıldığında müdürlerin ve öğretmenlerin yeterlilikleri konusunda eğitim durumuna göre lisans ve lisans üstü mezunları yeterli olarak bulunmaktadır. Mesleki kıdemleri arttıkça İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin algılar daha olumlu bir duruma gelmektedir.

MEV Koleji okul içi olumlu bir rekabet ortamı yaratarak, öğretmenlerin düşüncelerini alarak ödül ve cezanın adil olarak uygulanması konusunda başarılı bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Diğer bütün okullarda da buna dikkat edilmelidir. MEV kolejinin öğretmenleri değerlendirilirken şeffaf ve bilgilendirici olmaları birlikte hareket etmeleri sağlamakta birbiriyle kurum kültürü içinde bütünleşmektedir. Her şeyden önce okulun amaçlarına ulaşabilme için olumlu bir iletişimin kurulması gerekliliği sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

ADA, Ş., BAŞAR, E., DAĞLI, A., EKİNCİ, E., ERGÜN, M., GELBAL, S., et al. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ADIGÜZEL, O. C., & BERK, Ş. (2009). Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Yeni Arayışlar: Yeterliliğe Dayalı Modüler Sistemin Değerlendirilmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 220-236.

AİLE VE SOSYAL POLİTİKALAR BAKANLIĞI. (2013). *Destek Özel Eğitim Hizmetlerinin Verimliliğinin Araştırılması Projesi (DESÖP)*. Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Yayınları.

ALKAN, C., DOĞAN, H., & SEZGİN, İ. (1994). *Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.

ALTAY, S., İRA, N., ÜNAL BOZCAN, E., & YENAL, H. (2011). Cumhuriyetin Kuruluşundan Günümüze Milli Eğitim Şuralarında Okul Öncesi Eğitim ve Bugünkü Durumu. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 1 (6), 660-672.

ASLANARGUN, E., & TAPAN, F. (2011). Okul Öncesi Eğitim ve Çocuklar Üzerindeki Etkileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 219-238.

ATLI, D. (2012). *Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Crea Yayıncılık.

AYDIN, A., YILMAZ, K., & ALTINKURT, Y. (2013). Eğitim Yönetiminde Pozitif Psikoloji. *International Journal of Human Sciences*, 1 (10), 1470-1490.

BALCI, A. (2008). Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* (54), 181-209.

BARUTCUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAŞ, G. (tarih yok). *Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği*. gokhanbas51.blogcu.com: <http://gokhanbas51.blogcu.com/egitim-yonetimi-ve-egitim-yoneticiligi/4996904> adresinden alınmıştır

BAYKOÇ DÖNMEZ, N. (1992). Türk Milli Eğitim Sisteminde Özel Eğitimin Bugünkü Durumu ve Yeni Çalışmalar. H. Ü. Dalı içinde, *1.Ulusal Özel Eğitim Kongresi* (s. 12-21). Ankara: Ya-Pa Yayınları.

BAYRAK, C., ERKILIÇ, T. A., TURHAN, E., ŞİMŞEK, Y., TERZİ, Ç., KESİM, E., et al. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Eskişehir, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

BAYRAKÇI, M. (2007). Türkiye’de Eğitim Yönetimi Bilgi Sistemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Educational Administration: Theory and Practice* , 395-420.

BEYCİOĞLU, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (1), 63-72.

BEYCİOĞLU, K., & DÖNMEZ, B. (2006). Eğitim Yönetiminde Kuramsal Bilginin Üretimine ve Uygulanmasına İlişkin Bir Değerlendirme. *Educational Administration: Theory and Practice* (47), 317-342.

BOYACI, A. (2014). *Eğitimin Toplumsal Temelleri*. Şubat 17, 2015 tarihinde home.anadolu.edu.tr: <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/eb/dn1.pdf> adresinden alındı

BOYACI, A. (2008). *Okullarda İnsan Kaynağı Yönetimi: Türk Eğitim Tarihi, Sistemi ve Okul Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

BOYACI, A. (tarih yok). *Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi (Personel Yönetimi)*. Mayıs 20, 2015 tarihinde home.anadolu.edu.tr: <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/oy/hrm.pdf> adresinden alındı

BOZKURT BOSTANCI, A., & YOLCU, H. (2011). İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Değerlendirmede Etik İlkelere Uyma Düzeyleri. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 922-940.

BURSALIOĞLU, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak ve Sistemi Çözümlmek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BÜYÜKDÜVENCİ, S. (1987). Pragmatizm ve Eğitim. *Ankara Üniversite Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 323-339.

BÜYÜKDÜVENCİ, S. (1989). Realizm ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 135-149.

CADEFOB. (2008). *Terminology of European Education and Training Policy: A Selection of 100 Key Terms*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

ÇAKMAK, B. (tarih yok). *Temel Kavramlar*. Şubat 12, 2015 tarihinde www.bekircakmak.com: <http://www.bekircakmak.com/dosya/mat.pdf> adresinden alındı

ÇAVUŞ, R., TOPSAKAL UMDU, Ü., & KAPLAN ÖZTUNA, A. (2013). İnfomal Öğrenme Ortamlarının Çevre Bilinci Kazandırılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri: Kocaeli Bilgievleri Örneği. *Pegem Eğitim ve Öğrenme Dergisi*, 3 (1), 15-26.

Çayıralan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü. (tarih yok). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları. *2010/2014 Stratejik Plan*.

ÇELİK, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3 (1), 31-43.

ÇETİN, C., & DİNÇ ÖZCAN, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

ÇINAR, İ. (2008). İlköğretimin Önemi ve Öğretmen. *Eğitışim Dergisi* (20), 1-28.

ÇINAROĞLU, S., & AVCI, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1), 83-101.

ÇORBACI, S. Ç., & BOSTANCI, A. B. (2013). Okullarda Öğretmenleri Yönelik Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 231-247.

ÇUBUKÇU, Z., & GÜLTEKİN, M. (2006). İlköğretimde Öğrencilere Kazandırılması Gereken Sosyal Beceriler. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* (37), 155-174.

DAFT, R. (1994). *Management*. Orlando: The Drydan Press.

DAĞHAN, G., KALAYCI, E., & SEFEROĞLU, S. S. (2011). Milli Eğitim Şuralarındaki Teknoloji Politikalarının İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Akademik Bilişim Dergisi* , 1-7.

DEMİRLİ, C. (tarih yok). 'Öğretim İlke ve Yöntemleri' İstanbul Ticaret Üniversitesi Ders Notları. Şubat 19, 2015 tarihinde www.cihaddemirli.com: <http://www.cihaddemirli.com/DersDokumanlari/OOY/OOY1&2.pdf> adresinden alındı

DİNÇER, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Politika ve Teknikler*. İstanbul: Timaş Yayınları.

DİNÇSOY, Ö. (1995). *Türk Eğitim Sistemi Genel Bir Bakış*. Ankara: Ekin Matbaacılık.

DOĞAN, H. (1983). Mesleki ve Teknik Eğitimin İlkeleri ve Gelişmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 167-181.

DURUKAN, E. (2008). İlköğretim İkinci Kademe (2005) Türkçe Dersi Öğretim Programında Genel Amaçlar- Hedef- Kazanımlar İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (1), 149-158.

Eğiticinin Eğitimi. (tarih yok). Şubat 11, 2015 tarihinde www.egiticininegitimi.gen.tr: http://www.egiticininegitimi.gen.tr/formal_egitim.php adresinden alındı

ERDOĞDU, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. *Atılım Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi* .

ERG. (2013). *Yeni Dönemde Ortaöğretim Amacı ve Yeniden Düzenlenmesi*.
Mart 28, 2015 tarihinde [erg.sabanciuniv.edu:
http://erg.sabanciuniv.edu/sites/erg.sabanciuniv.edu/files/Ortaogretim_BilgiNotu.pdf](http://erg.sabanciuniv.edu/sites/erg.sabanciuniv.edu/files/Ortaogretim_BilgiNotu.pdf)
f adresinden alındı

ERGÜN, M. (1994). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Ocak Yayınları.

ERİPEK, S., ATAMAN, A., ÖZYÜREK, M., KONTROT, A., AKÇAMETE, G.,
TÜFEKÇİOĞLU, Ü., et al. (1998). *Özel Eğitim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

eturksoft.com. (tarih yok). *İnsan Kaynakları; İşlevleri, İlkeleri ve Örgütlenmesi*.
Nisan 19, 2015 tarihinde [eturksoft.com:
http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf](http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf) Erişim Tarihi: 19 Nisan 2015
adresinden alındı

EURODICE . (2011). *Örgün Öğretimde Yetişkinler: Avrupa'daki Politikalar ve Uygulamalar*. Brussels: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency.

FERECOV, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

FINDIKÇI, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

GEDİKOĞLU, T. (1997). Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000'li Yıllara Doğru. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3 (3), 299-308.

GÖKÇE, F. (1994). Eğitimde Denetimin Amaç ve İlkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (10), 73-78.

GÖKÇE, O., & ŞAHİN, A. (2013). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 133-156.

GÜNGÖR, G., & GÖKSU, A. (2013). Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Ülkelerarası Bir Karşılaştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20 (1), 59-72.

GÜRER, C. (2007). *Öğretim Strateji Yöntem ve Teknikleri*. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yapı Eğitimi Bölümü Ders Notları.

GÜRKAN, T. (1982). Neden Okul Öncesi Eğitim? *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 215-219.

GÜRSEL, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Halkapınar MEB. (2012). *Okul ve Kurumlar için Performans Değerlendirme Kriterleri*. İzmir.

KALE, N. (1993). Eğitime İlişkin Felsefi ve İdeolojik Görüşler: Realizm ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 275-287.

KAPLAN, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. *Atılım Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

KARAKÜTÜK, K. (1997). İnsan Kaynakları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 115-132.

KARAÖZ, M. (2003). Öğrenme ve Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*.

KAYABAŞI, Y. (2012). Öğretmenlerin Öğretim Sürecinde Kullandıkları Öğretim Yöntem ve Teknikleri İle Bunları Tercih Etme Nedenleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (27), 45-65.

KISAKÜREK, M. (1982). Eğitim Felsefe İlişkileri Üzerine. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 67-75.

KIZILCIK, H. Ş. (2002). Türk Milli Eğitim Sisteminin Amaçları ve Örgüt Yapısı. *G.Ü. Eğitim Fakültesi Proje Ödevi*.

KNELLER, G. F. (1964). *Existentialism and Education*. New York: John Wiley & Sons Inc.

KOÇEL, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.

KONAN, N. (1995). M.E.B. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı İşgörenleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi* (4).

KONAN, N., & KIŞ, A. (2013). ABD’de Eğitim Yönetimi Alanında Yapılan Doktora Tezlerinin Çözümlemesi. *E-International Journal of Education Research*, 1, 100-123.

LASKA, J. A. (1984). *Eğitim Programı İle Öğretim Arasındaki İlişki: Kavramsal Bir Açıklama*. Şubat 17, 2015 tarihinde [dergiler.ankara.edu.tr: http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/511/6299.pdf](http://dergiler.ankara.edu.tr:dergiler/40/511/6299.pdf) adresinden alındı

LEWIS, P. S., GOODMAN, S. H., & FANDT, P. M. (1994). *Management Challenges In The 21.st Century*. New York: West Publishing Company.

LUTHANS, F. (1973). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

Max Weber. (tarih yok). www.maliyetis.com: http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/maxweber1.pdf adresinden alınmıştır

MEB. (tarih yok). Mayıs 12, 2015 tarihinde mevzuat.meb.gov.tr: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html adresinden alındı

MEB. (2010). *Cumhuriyet Döneminde Türk Milli Eğitim Sistemindeki Gelişmeler*. Ankara: MEB Yayınları.

MEB. (tarih yok). *MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. Mart 29, 2015 tarihinde [meb.gov.tr: http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_09/19093825_ynetmelikdeiklii.pdf](http://ogm.meb.gov.tr: http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_09/19093825_ynetmelikdeiklii.pdf) adresinden alındı

MEB. (2013). *Okul Öncesi Eğitimi Programı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

MEB. (2013). *Özel Eğitim Hizmetleri Tanıtım El Kitabı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

MEB. (tarih yok). *Türk Eğitim Sisteminin Yapısı*. Mayıs 13, 2015 tarihinde [www.inonu.edu.tr: https://www.inonu.edu.tr/uploads/old/23/850/tesoy-bolum2.pdf](https://www.inonu.edu.tr/uploads/old/23/850/tesoy-bolum2.pdf) adresinden alındı

MEMDUHOĞLU, H. B., & MERİÇ, E. (2014). Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetiminin İşlevleri Bağlamında Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Temel Sorunlar. *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (33), 653-666.

MEMİŞOĞLU, S. P., & İSMETOĞLU, M. (2013). Zorunlu Eğitimde 4+4+4 Uygulamasına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 14-25.

MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizationations*. New York: Free Press.

MINTZBERG, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* .

MUCUK, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

MURAT, S. (2009). *Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim*. İstanbul : İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

NFKU. (tarih yok). *Eğitim ve Toplum İlişkisi*. Şubat 13, 2015 tarihinde [www.nkfu.com: https://www.nkfu.com/egitim-ve-toplum-iliskisi](https://www.nkfu.com/egitim-ve-toplum-iliskisi) adresinden alındı

OĞUZKAN, Ş., & ORAL, G. (1993). *Okul Öncesi Eğitimi*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

OKÇU, D. (2007). Eğitim Hakkı ve Tarihsel Gelişimi. *Yeni Yüzyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 45-59.

OKTAY, A. (1993). Okul Öncesi Eğitim. *Eğitim ve Toplum Dergisi* , 37-40.

ÖRÜCÜ, D., & ŞİMŞEK, H. (2011). Akademisyenlerin Gözünden Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17 (2), 167-197.

ÖZ , E., & BUYRUKOĞLU, S. (2011). Türk Eğitim Sisteminde Vergileme: Denizli İlinde Bir Uygulama. *Sosyo Ekonomi Dergisi* , 76-100.

ÖZÇELİK, D. A. (2014). *Eğitim Programları ve Öğretim*. Ankara: Pegem A Akademi.

ÖZDEMİRCİ, A. (2014). *Şirket ve Popüler Kültür*. İstanbul: Beta Yayınevi.

ÖZDEN, Y. (2005). *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÖZSOY, Y. (1989). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

RADMARD, S. (2014). İran'ın Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okullarındaki Sayısal Gelişmeler. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 9-22.

Resmi Gazete 20.12.2000, Sayı 24266. (tarih yok). Mayıs 19, 2015 tarihinde www.resmigazete.gov.tr:

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2000/12/20001220.htm> adresinden alındı

ROBBINS, S. P., & JUDGE , T. A. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education Inc.

RÜZGAR, N., & KURT, M. (2013). Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (5), 35-49.

SABAN, A. (2004). *Öğrenme-Öğretme Süreci: Yeni Teori ve Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

SALDAMLı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (7), 239-263.

SARUHAN, Ş. C., & YILDIZ, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınevi.

SEVEN, M., & ENGİN, A. (2012). Eğitimde Rehberliğin Önemi. *Ekev Akademi Dergisi* (51), 247-259.

SÖKMEN, A. (2011). Öğrenci Memnuniyetine Yönelik Ankara'daki Bir Meslek Yüksekokulunda Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (3), 66-79.

SÖZER, E. (1996). *Türk Eğitim Sisteminde Ortaöğretim Programları ve Uygulamalar*. Şubat 28, 2015 tarihinde dergipark.ulakbim.gov.tr:https://dergipark.ulakbim.gov.tr%2Fkuey%2Farticle%2Fdownload%2F5000051038%2F5000048263&ei=hxcXVdX5NMTnaoe5gtgM&usg=AFQjCNH_BK7mTnVWT-grZ_im8D_m0p5yiw&sig2=5dpDr8TBZrzrk-uRDDMxBw&bvm=bv.89381419,d.d2s adresinden alındı

ŞAHİN, İ., & FINDIK, T. (2008). Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitim: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Fırat Üniversitesi TSA Dergisi*, 12 (3), 65-86.

ŞENCAN, H. (2007). *Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitim Sorunları-Önerileri*. İstanbul: MUSİAD Araştırma Raporları.

TABANICALI, E., & KORUMAZ, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *International Journal of Social Science* (25), 139-156.

TAŞCIOĞLU, C. (2006). Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma. *Konya: Selçuk Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

TAŞDEMİR, S. (2014). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Ortaöğretim Kurumlarında Uygulanabilirliği (Ankara İli Örneği). *Atılım Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

TAŞKIN, E., & BÜYÜK, K. (2002). Hizmet Pazarlaması Açısından Eğitim Hizmetlerinde Kalite (Kütahya'daki Özel Dershane Öğrencileri İle İlgili Bir Saha Araştırması). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (7).

TAYMAZ, H. (2007). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TAYMAZ, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 123-135.

TEKBAŞ, F., CEYLAN, S., OĞUR, R., AÇIKEL, C., & GÖÇGELDİ, E. (2005). *Sağlık Eğitiminde Kullanılan Materyaller ve Etkin Kullanımı*. Ankara: Genel Kurmay Sağlık Şube Müdürlüğü.

TEZCAN, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

TEZCAN, M. (2002). *Postmodern ve Küresel Toplumda Eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.

TOPRAKÇI, E., & KADI, A. (2014). Türkiye'deki Bakanlıkların Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanındaki Faaliyetlerinin Yasal Belgeler Eşliğinde Analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (4), 1-18.

TUNÇER, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (31), 203-233.

TURAN, S., & ŞİŞMAN, M. (2013). Eğitim Yönetimi Alanında Üretilen Bilimsel Bilgi ve Batılı Biliş Tarzının Eleştirisine Giriş. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19 (4), 505-514.

TÜRKMEN, H. (2010). İnfomal (Sınıf- Dışı) Fen Bilgisi Eğitimine Tarihsel Bakış ve Eğitimimize Entegrasyonu. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (39), 46-59.

UĞURLU, H. (1992). Özel Eğitim Kurumlarının Türkiye'deki Statüsü. H. Ü. Dalı içinde, *1.Ulusal Özel Eğitim Kongresi* (s. 33). Ankara: Ya-Pa Yayınları.

UYARGİL, C., ADAL, Z., ATAAY, İ. D., ACAR, C. A., ÖZÇELİK, O. A., DÜNDAR, G., et al. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

UYSAL, G. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Ders Notları*.

WILLOWER, D. J. (1996). Inquiry in Educational Administration And The Spirit of The Times. *Educational Administration Quarterly*, 3 (32).

YALÇINKAYA, M. (2002). Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 103-116.

YILDIRIM, Ö. (tarih yok). *İdealizmin Eğitim Anlayışı*. Şubat 15, 2015 tarihinde www.felsefe.gen.tr: www.felsefe.gen.tr/egitim_felsefesi adresinden alındı

YÜKSEL ŞAHİN, F. (2008). Ortaöğretimdeki Öğrenci Görüşlerine Göre Psikolojik Danışma ve Rehberlik (PDR) Hizmetlerinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 1-26.

ZAYİMOĞLU ÖZTÜRK, F., & ÖZTÜRK, T. (2013). Kanada (Ontario) Sosyal Bilgiler Öğretim Programı ve Bu Programın Türkiye Sosyal Bilgiler Öğretim Programıyla Karşılaştırılması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (14), 485-514.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : SEVGİ TAN

Doğum Yeri ve Tarihi: BAKIRKÖY/İSTANBUL 01/061971

Medeni Hali: Evli

E-Mail: tansevgi71@gmail.com

Adres (ev):Osmaniye Mah. Kireçocağı sk. Anıtsaray apt. A blok No:1 D-12
BAKIRKÖY/İSTANBUL

Telefon (ev/cep): 0212 543 5595- 0539 524 9545

EĞİTİM DURUMU

Lisans:1997-2000 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

Lise:1985-1988 Bakırköy Ticaret Meslek Lisesi

İlk ve Orta Öğretim:1977-1985 İbni Sina İlköğretim Okulu

YABANCI DİL

İngilizce, Orta Seviye

İŞ TECRÜBESİ

İş Bankası: 1986 – 1988 Cari Hesaplar

Pamuk Bank: 1988 – 1990 Cari Hesaplar

Toprak Bank: 1990 – 1997 Cari Hesaplar

Saray Halı Bayii: 1997 – 2007 Ürün Yöneticiliği

Ücretli Öğretmenlik: 2008 – 2014 Çeşitli Devlet Okullarında Sınıf Öğretmenliği