

### Eğitim Yönetiminin Amacı;

Eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaşabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.

- ✚ Eğitim yönetimin öncelikle amacı eğitim politikaları doğrultusunda topluma faydalı işler yapmaktır.
- ✚ Yöneticiler, eğitim yönetiminde ve okul yönetiminde eğitim politikalarını sürdürürken insan ve madde kaynakları ile diğer kaynakların kullanımı organizasyonunda yönetim kurallarından ve tekniklerinden faydalanır.
- ✚ Eğitimde merkezdeki temel nokta insandır.
- ✚ Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilenir.

### 1- Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi

- ✚ İnsan kaynakları yönetimi anlayışının başlangıcı IBM ve Hewlitt-Packard gibi büyük sendikası ABD şirketlerinin araştırılmasından ortaya çıkmıştır.
- ✚ Bu şirketlerde insan kaynakları yönetimi, bireysel çalışanların örgütsel hedeflere bağlılığını kazanmaya büyük önem veren özel bir personel tarzı ile ilişkilendirilmiştir.
- ✚ İnsan kaynakları bir örgütteki insanların sadece yönetimi ile ilgili değil aynı zamanda gelişimi ile ilgilenmektedir.
- ✚ İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde var olan personel yönetimi rolünün daha geniş, stratejik ve dinamik bir şekilde ele alınmıştır.

### 2- Personel Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetimi

1- Personel Yönetimi, insana üretim açısından bakar. **İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı** personel yönetiminin aksine üretime/işe insan açısından bakar.

2) **Personel Yönetimi anlayışına** göre insanlar örgütler için vardır. **İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına** göre örgütler insanlar için vardır.

3) **Personel Yönetimi'ne göre** bireyin yaşamı parçalıdır. Bireyin iş ve özel olmak üzere iki farklı hayatı vardır. **İnsan Kaynakları Yönetimi** açısından yaşam bir bütündür. İş, özel hayat gibi insanın yaşamının bir dilimidir.

4) **Personel Yönetimi'ne göre** insanlar dıştan kontrol edilir. **İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına** göre ise dış denetime gerek kalmadan, insanlarda iç kontrol mekanizmasının geliştirilmesi amaçlanır.

5) **Personel Yönetimi'ne göre** disiplin anlayışı katı ve cezalandırıcıdır. **İnsan Kaynakları Yönetimi** anlayışına göre disiplin anlayışı önlemeye yöneliktir.

6) **Personel Yönetimi'ne göre** örgütün yapılanması dikey ve hiyerarşiktir. **İnsan Kaynakları Yönetimi** anlayışına göre örgütün yapısı yatay ve dikey bütünleşmiştir.

### 3- İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

- ✚ İnsan Kaynağını Planlama
- ✚ Çalışanları Seçme Ve Yerleştirme
- ✚ Çalışanların Performanslarını Değerlendirme
- ✚ Çalışanları Ödüllendirme
- ✚ Çalışanları Geliştirme
- ✚ Çalışanları Koruma
- ✚ Endüstri İlişkiler

### 4- Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

- 1- **İstihdam:** Personel Planlama, Sağlama, Seçme
- 2- **Geliştirme:** Hizmet içi eğitim, Başarı Değerlendirme
- 3- **Ücretleme:** İş değerlendirmesi, Ücret Belirleme
- 4- **Bütünleştirme:** Sendikalar ve toplu sözleşme, iş güvenliği, şikayet ve disiplin

### 5- İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar

- ✚ 1- ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME
- ✚ 2- ADAY ÖĞRETMENLİK
- ✚ 3- MESLEKİ GELİŞİM
- ✚ 4- HİZMET İÇİ EĞİTİM
- ✚ 5- PERFORMANS DEĞERLENDİRME

### 1- ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

Yeni çalışanlara, örgütün değer ve normlarının aktarılmasına, görevlerine ilişkin rol ve sorumluluklarının öğretilmesine örgütsel sosyalleşme denir.

### 2- ADAY ÖĞRETMENLİK

Mesleğe hazırlanma açısından pratik değeri olan, adayların kuram ve uygulama arasındaki farklılıkları birebir yaşadıkları önemli bir süreçtir.

- Eğitim kurumu müdürü aday öğretmenin göreve başlamasından sonraki 5 iş günü içerisinde öncelikle kendi alanından olmak üzere danışman öğretmen görevlendirir.
- Görevlendirecek aday öğretmen bulunmaması durumunda başka bir eğitim kurumundan danışman öğretmen görevlendirebilmesi için durumu eğitim kurumunun bağlı olduğu milli eğitim müdürlüğüne bildirir.
- Okul Müdürü değerlendirici olarak aday öğretmeni eğitim kurumundaki çalışmalarında mesleki ölçütler bağlamında gözlemler. Bu doğrultuda tüm adaylık sürecinde rehberlik eder.
- Gerçekleştirmiş olduğu gözlem ve incelemeler doğrultusunda Ek-3'te yer alan formu üç nüsha olarak doldurur. Formun bir örneğini muhafaza eder, bir örneğini de aday öğretmene verir, diğer bir örneğini de aday öğretmenin görev yapmış olduğu eğitim kurumunda muhafaza eder.

### Ek-3'te Yer Alan Değerlendirme Ölçütleri

- Eğitim Öğretimi Planlayabilme
- Eğitim Ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme
- İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme
  - Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme
- Zamanı Yönetebilme
- Öğretim Yöntem Ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme
  - Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme
- Kurumun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum Ve Katkı Sağlayabilme
- Öğretmenlik Mesleğinin Gerektirdiği Genel Tutum Ve Davranışları Sergileyebilme

### Aday Öğretmenleri Desteklemek İçin Müdürlerin Yapması Gereken Temel Görevler

1. Görevlendirme
2. Göreve Başlama ve Kaynak Sağlama
3. Okul Ortamını Yönetme
4. Biçimlendirmeye Dönük Değerlendirme ile Öğretimsel Gelişimin Desteklenmesi
5. Biçimlendirici ve Summatif Değerlendirmeler Sunma

### 3-MESLEKİ GELİŞİM

Öğrencilerin öğrenimlerini geliştirmek, eğitimde belirlenen amaçlara ulaşmak ve okul gelişimi sağlamak amacıyla öğretmenlerin konu alanı, öğretimsel alan, yönetsel ve kişisel alandaki bilgilerini, becerilerini ve tutumlarını geliştirmek ve güncellemek için tasarlanan amaçlı, sürekli ve sistematik bir süreç ve etkinlikler bütünüdür.

- ✚ Kısa süreli ve zihinsel davranışların değiştirilmesi veya kazandırılması gereken etkinliklere **Seminer** denir.
- ✚ Görece daha uzun süreli ve beceri ile ilgili davranışların kazandırılması beklenen etkinliklere **Kurs** denir.

### 4- HİZMET İÇİ EĞİTİM

Özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimlerdir.

### Hizmet İçi Eğitimin Genel Amaçları

- 1-Kurumun ve eğitim sisteminin amaçları ile **uyumlu olmalıdır.**
- 2) Amaçlar hizmet içi eğitim yoluyla kazandırılacak davranışları **ayrıntılı biçimde** tanımlamalıdır.
- 3) Etkinlikler için öngörülen ortam amaçların kazandırılmasına hizmet edecek **nitelikte olmalıdır.**
- 4) Eğitime katılacak bireylerin gereksinimlerine ve yeteneklerine **uygun olmalıdır.**
- 5) Bireylerin gereksinimleri kadar kurumun **gereksinimlerini de** karşılamalıdır.
- 6) **Yenilik ve değişmelere** göre geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

### Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptamada Dikkat Edilecek Hususlar

- 1-Okulun genel ve özel amaçları ile **politikasının belirlenmesi**
- 2-Okulun yapısı, görev, yetki ve **sorumlulukların saptanması**
- 3-Personel sayısı, unvan ve **niteliklerinin belirlenmesi**
- 4-İhtiyaç saptama teknikleri ve **amaçlarının dikkate alınması**
- 5-Personelin eğitime karşı tutum ve **beklentilerinin belirlenmesi**
- 6-Üst yönetimden gerekli izin ve **onayların alınması**

### 5-PERFORMANS DEĞERLENDİRME

- ✚ Önceden belirlenmiş ölçütler açısından yapılan bir faaliyetin süreç ve sonuçlarını nicelik ve nitelik açısından betimlemeye **performans değerlendirme** denir.
- ✚ Çalışanın görevinde ne kadar başarılı olduğu hakkında bir yargıya varmanın yanında personelin değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi birçok amaca hizmet eder performans değerlendirme

### HİZMET İÇİ TÜRLERİ

1. **Oryantasyon Eğitimi**
2. **Temel Eğitim**
3. **Geliştirme Eğitimi**
4. **Tamamlama Eğitimi**
5. **Yükseltme Eğitimi**
6. **Özel Alan Eğitimi**

**1-Oryantasyon Eğitimi:** Okula yeni gelen öğretmenlerin, Okulun amaçlarını ve politika yapısını, Görev ve yetki ve sorumluluklarını kavrayabilmesi için yapılan eğitimdir.

**2-Temel Eğitim :** Okulda işe başlayacak öğretmenlere, öğretmenlik mesleğinin temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak için yapılan eğitimdir.

**3-Geliştirme Eğitimi:** Okullarda çalışmakta olan öğretmenlerin branşları ile ilgili gelişmeleri ve yenilikleri takip etmesi ve bu konulardaki yeteneklerin geliştirilmesi amaçlanır.

**4-Tamamlama Eğitimi:** Görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan eğitim programlarıdır.

**5-Yükseltme Eğitimi:** Kurum yapısındaki kadrolama ve personelin yükseltme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan programlardır.

**6-Özel Eğitim Alan Eğitimi:** Kurum içinde özel uzmanlık kazandırmak veya yabancı dil öğretmek amacı ile hazırlandığı gibi diğer kurumlar tarafından yürütülen personelin katılması sağlanan yurt içi veya yurt dışı programlardır.

## İŞ TASARIMLARI YAKLAŞIMLARI

- 1- **İş Basitleştirme**
- 2- **İş Genişletme** ( Büyütme )
- 3- **İş Rotasyonu**
- 4- **İş Zenginleştirme**

## Yönetimde İnsan İlişkilerinin Türleri

- 1- **Alışveriş ilişkileri :**  
Halkla ilişkiler
- 2- **İş akım ilişkileri :**  
Bir işi birden çok iş kişi ( iş gören ) tarafından oluşur.
- 3- **Hizmet ilişkileri :**  
Ödeme, özendirme, ısıtma, aydınlatma, sağlık, yemek gibi hizmetler
- 4- **Danışmalık ilişkileri :**  
yönetici, danışman, uzman ve ustaların çalışanlara kılavuzluk etmesi
- 5- **Denetleme ilişkileri**  
Yönetici ve denetmenlerin astlarını denetlemesidir
- 6- **Yetiştirme ilişkileri**  
Örgütün hizmet içi eğitim etkinliklerinde eğitimcilerle eğitilenler arasında gelişir.
- 7- **Yenileştirme ilişkileri**  
Örgütün yapı, işlev ve süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında ya da geliştirilmesinde oluşur.

## Personel / İnsan Kaynakları Yönetim FARKLARI

| Personel Yönetimi      | İnsan Kaynak Yönetimi        |
|------------------------|------------------------------|
| 1-İş odaklı            | 1-İnsan Odaklı               |
| 2- Operasyon Faaliyet  | 2-Danışmalık Hizmeti         |
| 3-Statik bir yapı      | 3-Dinamik bir yapı           |
| 4-İnsan Maliyet Unsuru | 4-İnsan önemli bir girdi     |
| 5-Kalıplar, Normlar    | 5-Misyon, Vizyon ve Değerler |
| 6-Klasik Yönetim       | 6-Toplam Kalite Yönetimi     |
| 7-İşte Çalışan İnsan   | 7-İşi Yönlendiren İnsan      |

✚ **Operasyonel İşlevler;**  
Satın alma, geliştirme, tazminat, iş değerlendirmesi, Çalışanların refahı, kullanım, bakım ve toplu pazarlık ile ilgili faaliyetler

✚ **Yönetim Fonksiyonu;**  
Planlama, Organize Etme, Yönlendirme, Motivasyon, Kontrol ve Koordinasyon, Personel Yönetimi tarafından gerçekleştirilen faaliyetler

## Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- 1- Verimlilik
- 2- İş Hayatının Kalitesi
- 3- Hukuksal Uyum
- 4- Rekabet avantajı kazanmak
- 5- İş gücünün uyum yeteneği

## Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı İlkeler

- 1- Liyakat İlkesi
- 2- Kariyer İlkesi
- 3- Eşitlik İlkesi
- 4- Güvence İlkesi
- 5- Tarafsızlık İlkesi

## Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri

- 1- **Yetiştirme- Geliştirme**
  - a) **Adaylık Eğitimi**
  - b) **Hizmet İçi Eğitim**
- 2- **Bütünleştirme**
  - a) Güdüleme
  - b) Özendirme( Ödül- ceza- disiplin- Yükseltme, moral, motivasyon, yarışma, işe sarma,
- 3- **Değerlendirme**

## İnsan Kaynakları yönetimi üzerinde etki gösteren ÇEVRESEL ETMENLER

- ✚ **İç çevresel** etmenler ( Kontrol edilebilir faktörler )
- ✚ **Dış çevresel** etmenler ( Kontrol edilemeyen Faktörler )

### 1- İÇ ÇEVRESEL ETMENLER

#### İş görenlerin;

**Bireysel Nitelikleri :** Beklentiler, motivasyon, eğitim, algılama  
**İş Nitelikleri :** İş güvencesi, iş yükü,  
**Görevlerin Niteliği** Çalışma Ortamı  
**Bireysel Arası ilişkileri** Gruplar, iletişim yoğunluğu, önderlik  
**Örgütsel özellikler** Örgütün Büyüklüğü  
**İKY verilen Önem** İş kolu, Hiyerarşik yapı, Yönetim biçimi

### 2- DIŞ ÇEVRESEL ETMENLER

- ✓ **İş gücü sağlayan dış kaynaklar**
- ✓ **Aynı sektörde faaliyet gösteren rakipler**
- ✓ Halk
- ✓ Sendikalar
- ✓ Teknoloji
- ✓ Yasalar

## MEB PERSONEL GENE MÜDÜRLÜĞÜ BİRİMLERİ

1. Özlük ve Kadro Daire Başkanlığı
2. Öğretmen Atama Daire Başkanlığı
3. İdari İşler ve Sosyal Ortaklar Daire Başkanlığı
4. Eğitim Daire Başkanlığı
5. Veri Analiz ve Politikalar Daire Başkanlığı
6. Disiplin Daire Başkanlığı
7. Merkez Atama Daire Başkanlığı
8. Özel Büro



## Örgütsel Motivasyon Kuramları

### Örgütsel Motivasyon Kuramları

| 1-KAPSAM Teorileri                    | 2-SÜREÇ Teorileri                      |
|---------------------------------------|--|
| <b>İçsel</b> Faktörlere ağırlık verir | <b>Dışsal</b> Faktörlere ağırlık verir |
| 1-İhtiyaç Hiyerarşisi Yaklaşımı       | 1-Sonuçsal Şartlandırma                |
| 2-Çift Faktör Teorisi                 | 2-Bekleyiş (Beklenti ) Teorisi         |
| 3-Başarma İhtiyacı Teorisi            | 3-Eşitlik Teorisi                      |
| 4-Erg Yaklaşımı                       | 4-Amaç Teorisi                         |

#### 1.1-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ( A. Maslow )

|                       |
|-----------------------|
| Kendini Geliştirme    |
| Estetik               |
| Statü / Saygı         |
| Sevgi / Ait Olma      |
| Güvenlik              |
| Fizyolojik İhtiyaçlar |

#### 1.2- Çift Faktör Teorisi ( F. Herzberg )

Herzberg, insanların işine kendileri memnun eden faktörler ile kötü hissettikleri faktörlerin birbirinden ayrıldığı ve farklı bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir.

Bireylerin ihtiyaçları belli bir düzen içinde değildir. İnsanlar farklı bölümde incelenen ihtiyaçlarından hijyen ihtiyaçları karşılanmadığında iş doyumsuzluğu yaşanmaktadır.

Bir başka bir ifade ile çalışanların **iş yerinde ücret, yönetim politikası, çalışma** koşulları ve bireysel ilişkilere yönelik ihtiyaçları **iş doyumu ile ilgili değildir.**

Motive edici faktörler olan başarı ve tanınma duygusu, işin kendisi ve kişisel gelişim ise karşılandığında iş doyumu ortaya çıkacaktır.

#### 1.3- Başarma İhtiyacı Teorisi ( D.C. MC Clelland )

Bireyin performansı büyük ölçüde başarı gösterme ihtiyacına bağlıdır. Kişi 3 grup da ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir

1. İlişki Kurma
2. Güç Kazanma İhtiyacı
3. Başarma İhtiyacı

#### 1.4- Erg Yaklaşımı ( C.Alderfer )

Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar  
Maslow'un ihtiyaçlar tasnifine göre, önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

1. **Var olma ihtiyacı** Yiyecek, içecek, Barınma,
2. **Sosyal İlişki İhtiyacı**
3. **Geliştirme İhtiyacı** Başarı elde etme, Tanınma

#### 2.1- Sonuçsal Şartlandırma -Skinner (Davranış Şartlandırma )

- ❑ Karşılaştığı sonuçlar tarafından **şartlandırıldığı** varsayıma dayanmaktadır.
- ❑ Belirli **ödül ve ceza uygulama** ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir. Arzu edilmeyen davranışlar davranışları **zayıflatılabilir** anlayışı vardır.
- ❑ Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı **tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.**
- ❑ Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için 4 yöntemin varlığından söz edilir.
  1. Olumlu pekiştirme
  2. Olumsuz Pekiştirme
  3. Ortadan Kaldırma
  4. Cezalandırma

#### 2.2-Bekleyiş ( Beklenti ) Teorisi ( V.Vroom / Lawler Porter )

- o Bu teori, **bireyler ile iş ile ilgili ödüllere** belirli bir değer biçer
- o Ayrıca sarf edilecek **gayret ve iş başarma ve ödülü** elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklayişlere sahiptir.
- o Bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi 2 faktöre bağlıdır.
  - (VROOM Göre)
    1. Valens ( Ödül Arzusu )
    2. Bekleyiş

#### ➤ Lawler-Porter Modeli

- ✓ Vroom un bekleyiş teori modeline ilave olarak
  1. Gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması
  2. Uygun bir rol anlayışa sahip olması

#### 2.3- Eşitlik Teorisi ( J.S. Adams )

Örgüt içinde yer alan bireyler gösterdikleri çaba ve elde ettikleri sonuçları aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır.

#### 2.4- Amaç Teorisi ( E. Locke )

Örgüt tarafından belirlenen amaçların ulaşabilirlik dereceleri ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır

**İlker ÖZTÜRK**