

Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Uygulanabilirliğine İlişkin Eğitim Çalışanlarının Görüşleri*

Views of Education Employees Regarding The Applicability of Human Resources Management Functions In Education Institutions

Türkan ARGON**

Öz: Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasına yönelik eğitim çalışanlarının görüşlerini belirlemektir. Nitel araştırma deseni ile yürütülen araştırmanın çalışma grubunu ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenen, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Bolu ili çeşitli ilk ve ortaokullarında görev yapan 33 eğitim çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış, içerik ve betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir. Görüşme formunda; İKY işlevleri, bu işlevlerden eğitim kurumlarında geçerli olanların hangileri olduğu, uygulamadaki engeller, uygulanabilmesi için üzerine görev düşenler ve görevleri sorulmuştur. Araştırmaya göre: İKY işlevleri çalışana (personel seçme/yerleştirme/kadrolama, eğitim, yetiştirme ve geliştirme, planlama, değerlendirme, ödüllendirme, güvenlik ve sağlık, ücretlendirme, kariyer planlaması) ve örgüte (çevre ilişkileri ve örgütsel gelişim) yönelik işlevlerden oluşmaktadır. Bu işlevlerin tamamı eğitim kurumlarında geçerlidir. İşlevlerin eğitim kurumlarında uygulanmasını engelleyen nedenler; gerçekçi planlama yapılmaması, personel seçme/yerleştirmenin merkezi yapılması, hizmet içi eğitimin yetersiz kaynaklarla kısıtlı kitleye ulaşması, performans değerlendirme ve kariyer planlamasının olmaması, ödüllendirme ve kariyerin performansla ilişkili görünmemesi vb.dir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, eğitim kurumları, nitel araştırma

Abstract: The aim of this study is to determine the views of education employees regarding the applicability of human resource management functions in education institutions. The study group carried out by qualitative research design consists of 33 education employees working for different primary and secondary schools in Bolu province during 2013-2014 education and instruction year. The research data has been gathered by semi-constructed interview and analyzed by content analysis technique. In the interview form has been asked the HRM functions, which of these functions are valid in education institutions, the obstacles in the application process, those who have responsibilities in this process and their duties. According to the study: HRM functions consist of the functions related to the employee (personnel selection/placement/staffing, education, recruitment, planning, evaluation, awarding, security and health, accounting, career planning) and to the organization (environment affairs and organizational development). All of these functions are valid for education institutions. The reasons that restrain these functions from being implemented in education institutions are not making realistic planning, centralized personnel selection / placement and the facts that in service training reaches to a limited audience through insufficient sources and that rewarding and career is not seen to be connected with performance.

Keywords: Human resources management function, education institutions, qualitative research

Giriş

Örgütlerin başarılı olmasında etkili olan temel kaynağın insan olduğu düşüncesi bugün artık kabul edilmiş bir gerçektir. Çünkü örgütlerin sahip olduğu diğer kaynaklar ne kadar yeterli olursa olsun (madde kaynakları, finansman vb.) bu kaynakları planlayıp, organize edecek ve kullanacak olan insan kaynakları yeterli nitelikte ve donanımda değilse başarılı olma olasılığı

*Bu çalışma 7-9 Mayıs 2015 tarihleri arasında yapılan 10. Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

**Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bolu-Türkiye,
e-posta:turkanargon@hotmail

düşüktür. Varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirmede örgütlerin yetersiz kalmaları, hem örgütlerin hem de bilim insanlarının bu kaynağa olan ilgilerini her geçen gün artırmakta daha verimli ve etkili kullanılabilmesi için neler yapılması gerektiği yönünde araştırmalara yönelmektedir. Örgütsel performans üzerindeki etkisine önem verilmesi, örgütün amaçlarına daha hızlı ulaşmasını sağlaması, rakiplerle başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi ve belirsiz çevre koşullarına karşı hayatta kalabilmesi gibi nedenlerden (Cho, 2004) dolayı insan kaynakları yönetimi (İKY) bu süreçte insana verdiği önem ve değerle öne çıkan yaklaşımların başında gelmektedir.

Çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu ve üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde duran İKY (Yılmaz ve Eroğlu, 2008) çalışana insan odaklı bakış açısıyla diğer yaklaşımlardan farklılaşmakta, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynağının etkili kullanımını içermektedir (Bingöl, 2006). Temel amacı ise insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır (Palmer ve Williams, 1993).

Örgütlerde insan kaynaklarının ve örgütün etkinliğine yönelik yapılan etkinliklerin tamamı İKY işlevlerini oluşturmaktadır (Yüksel, 2000). Örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir itici güç olan insan kaynakları (Aykaç, 1999) bu işlevler aracılığıyla verimliliği artırarak iş yaşamının kalitesini yükseltmeye çalışmakta, örgütsel politikaların belirli bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır. İKY işlevlerinin dikkate alınmadığı örgütlerde ise yetersiz kişilerin işe alınması, çalışan devir hızının artması, çalışanların verimsiz ve düşük performansla çalışması, örgütte yararsız tartışmalarla zaman kaybedilmesi, çalışanların sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikâyet etmesi ve endüstriyel ilişkilerin bozulması gibi problemler yaşanabilmektedir (Benligiray, 2007). Dolayısıyla insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmaması örgütsel başarı önünde en büyük engeldir. Başarılı örgütler insan merkezli örgütlerdir ve çalışanlarını örgütte tutacak ve yüksek performans göstermeleri için motive edecek çeşitli araçlar kullanmaları gerekmektedir. İKY işlevleri örgüt amaçları doğrultusunda amacı sağlamanın en etkili aracıdır.

Toplumların eğitim, sosyal, kültürel, ekonomik yapısıyla birlikte örgütlerin kültürü ve yönetim anlayışına bağlı olarak yürütülen İKY'nin işlevleri toplumdan topluma değişmektedir (Bayraktaroğlu ve Dural 2014). Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütlerde İKY işlevlerinin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalar incelendiğinde; istihdam, eğitim, ücret, iş ilişkileri, güvenlik, sağlık, araştırma ve işgören hizmetleri (Bingöl, 1990); çözümlenme-belirleme, bilgilendirme, koruma, geliştirme, danışmanlık, seçme, bütünleştirme, ödeme ve ayırma hizmetleri (Açıkalın, 1994); personel insan kaynakları işlevi, işe alma uygulamaları, eğitim\geliştirme ve performans değerlendirme, ücret ve yan ödemeler, iletişim (Uyargil, Özçelik ve Dündar, 2001); planlama, kadrolama, ölçme ve değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme, geliştirme, koruma ve endüstri ilişkileri (Saldamlı, 2008) ve planlama, kadrolama, değerlendirme ve ödüllendirme, yerleştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri, koruma ve geliştirme (Erdoğan, 2013) birbirine benzer olmakla birlikte sayısının arttığı ya da azaldığı söylenebilir. Yüksel (2000) ise genel kapsamda bir sınıflandırma yapıp bu işlevleri insana dönük (insan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitimi geliştirilmesi, emeğinin karşılığının ödenmesi) ve örgüte dönük işlevler (sendikalar ilişkileri) olmak üzere iki grupta toplamıştır. Görüldüğü gibi sınıflandırmalar incelendiğinde hemen hemen hepsinde benzer işlevler belirtilmiştir.

İKY işlevleri aracılığıyla örgütler, çalışanlarının her birinin önceliğinin farklı olduğunu dikkate alarak, onları örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedir. Çalışanlarını tatmin etmeyen örgütler ise insan kaynaklarını etkin ve verimli yönetmekte sorunlar yaşamaktadır. Bunun için çalışanların etkili yönetimi konusuna ağırlık verilmesi gerekmektedir. Yapılan hizmetlerin standartları ve kalitesi ise çalışanların motivasyonuna, becerilerine, yeteneklerini etkin bir biçimde kullanmalarına ve hizmet yönlendirmesine bağlıdır (Pringiton ve

Edwards, 2000). Çalışanların nitelik, yetenek ve yeterlilikleri örgütün etkin ve verimli yönetilmesinde gerekli olmakla birlikte örgütsel amaçlar için tek başına yeterli değildir. Onların performanslarını artıracak bir takım uygulamaların devreye konulması gerekmektedir (Tuncer, 2012). Bunun için öncelikle örgütlerin rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla en iyi insan kaynaklarını kendilerine çekmeleri ve örgütte tutabilmeleri gerekir (Akın ve Erdost Çolak, 2012). Bu durum örgütlerin personel seçme ve yerleştirme işlevinin uygun nitelikte çalışanı seçmesi (sınav, mülakat vb.), her bir çalışanın bireysel performansının değerlendirilmesi bunun karşılığında ödüllendirilmesi ve kariyer gelişim planlanması gibi bir takım uygulamaları yapmalarını gerektirmektedir. Yapılan uygulamalar nitelikli çalışanların hem bireysel hem de örgütsel performansı geliştirmesi bakımından stratejik öneme sahip İKY işlevleridir (Acar, 2007; Gürbüz, 2007). Örneğin çalışanların ödüllendirilmesi için gerekli olan bireyin performansı hakkında bilgi edinmek ve personele durumuyla ilgili geri bildirim vermek onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine imkân ve fırsat verecektir (Tuncer, 2013). Kurulacak etkin ve açık bir performans değerlendirme süreci örgütün ve çalışanların amaçlarına ulaşım ulaşılmadıklarını belirlemenin en etkili yoludur. Bu konuda yapılan çalışmalar da belirgin, zor fakat ulaşılabilir amaçlar ve standartlaştırılmış performans değerlendirme sürecinin çalışanların verimliliğini önemli ölçüde arttırdığını ortaya koymaktadır (Cho, 2004). Performans değerlendirmeyle ilintili diğer işlev olan kariyer planlaması çalışanın kalitesini örgüt hedefleriyle ortak bir noktada buluşturarak motivasyonu ve verimliliği arttırmak için vazgeçilmez bir uygulamadır. Çünkü kariyer planlamasının amacı, bireyin olduğu kadar örgütün etkinlik ve verimliliğini de arttırmaktır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011). Türkiye’de ise İKY yönetimi uygulamaları göz önüne alındığında, bu uygulamaların genel insan kaynakları işlevleri olan işe alma-yerleştirme, eğitim-geliştirme, güdüleme, iş ve işgören değerlendirme, ücretleme, çalışma ilişkileri ve güvenlik, iletişim (Bayraktaroğlu ve Dural, 2014) işlevleri çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Buna karşın belirtilen işlevleri dikkate almayan, hızla değişen dünyada İKY süreçlerindeki söz konusu değişimi fark edemeyen ve hala geleneksel yönetim anlayışında ısrar eden örgütler ise farkında olmadan adım adım kendi sonlarını hazırlamaktadır (Yarımkaya, ISO-KATEK, 2011).

Söz konusu örgütler eğitim kurumları ve hem eğitim hizmetini veren hem de bu hizmetten yararlananların insan olduğu göz önüne alındığında kaynağın önemi daha da artmaktadır. Çünkü bu kurumlarda eğitim için kullanılan hiçbir materyal ve kaynak eğitim personelinin yerini tutamaz. Yeterli niteliklere sahip olmayıp uygun pozisyonlarda çalışmayan, çalışma ortamının gerekli koşullara sahip olmadığı ortamlarda iş doyumu düşük, tatminsiz, güdülenmemiş, performansı düşük çalışanlarla kurumların amaçlarını gerçekleştirme ve çalışanların yüksek performansla çalışmaları mümkün değildir. İKY insan odaklı bakış açısıyla sahip olduğu işlevlerle eğitim kurumlarında istenilen çalışma ortamının kurulmasını sağlayacak, hem yönetici hem de çalışanlar açısından kuruma olumlu faydaları olacak bir yaklaşımdır. Bununla birlikte İKY’ne yönelik uygulamaların Türkiye’de kamu kurumu olan eğitim kurumlarında özel sektörde olduğu gibi başarılı bir şekilde uygulandığını söylemek mümkün değildir. Özellikle eğitim sisteminde merkeziyetçi yapı ve sıkı bürokrasinin, uygulamaların tümünü ve kontrolünü elinde tutması bu kurumların önündeki en büyük engel gibi görünmektedir. Diğer yandan İKY işlevleri göz önüne alındığında, bu işlevlerin yerine getirildiğini belirtmek pek mümkün değildir. Örneğin değerlendirme işlevine yönelik eğitim çalışanlarının gerçek anlamda değerlendirildiği bir uygulamanın varlığından söz etmek mümkün değildir. Yapılan değerlendirmeler insan kaynağını yeterlilik açısından değerlendiren uygulamalar olmayıp, ortada değerlendirme kriterleri, değerlendirmenin yapılaş şekli ve kim tarafından yapılacağına yönelik net bir bilgi yoktur. Son yapılan düzenlemelerle aday öğretmenlerin performans değerlendirmesine yönelik bir takım uygulamalar yapılacağı görülse de sistemin içinde olan öğretmenler şuan için bu kapsama alınmamıştır. Diğer taraftan değerlendirme uygulamalarında çalışanın terfi, ücret, derece ve kademe ilerlemesi özel sektördeki gibi değerlendirme süreciyle ilgili işlevler olması gerekirken; ne yazık ki ilgili görünmekle beraber aslında değildir. Çünkü çalışanın yıllar içinde meslekte geçirdiği süre baz alınmakta, bu durum ücrette ciddi bir farklılık ortaya çıkarmamakta, bu yüzden de uygulamalar

rutinde olması gerekenler olarak algılanıp, motive edici unsurlar olarak görülmemektedir. Ayrıca bu süreç değerlendirilenin mesleki ve kişisel gelişiminden daha çok sonuç odaklı bir süreç olup, çoğu zaman bu sonuçtan öğretmen bilgilendirilmemektedir. Kurumda tam bir performans değerlendirme sisteminin olmaması beraberinde ödüllendirme işlevini de olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde ilk ita amirleri olan okul müdürleri, doğrudan ödül verme yetkisi olmayan ancak ödül verilebilecek kişiyi önerebilen konumundadır. Ödüllendirmeye yönelik kriterlerin açık ve net olmayışı, sürecin sanki müdürün inisiyatifindeymiş gibi algılanmasına neden olmakta, çalışanlarca şeffaf, objektif ve güvenilir bulunmamakta, adaletli ödül dağıtım konusunda soru işaretlerini beraberinde getirmektedir. Okullarda ödüllerin çoğunlukla emekliliği yaklaşan öğretmenlere verilmesi gibi uygulamalar ise verilen ödüllerin çalışanlar için çok anlam ifade etmemesine neden olmaktadır. Bu ve benzeri pek çok uygulama çalışanların yöneticisi ve kurumuna karşı güvenini zedelemekte, olumsuz algıları oluşturmaktadır. Bununla birlikte yine de yapılan uygulamanın olumlu bir adım olduğu söylenebilir. Bu durumda sağlayacağı fayda ve katkıların farkında olduğu İKY'nin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğinin araştırılması ve tartışılması yapılacak uygulamalara yönelik politikaların belirlenmesi açısından son derece önemli olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile İKY işlevlerinin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğine yönelik olarak eğitim çalışanlarının görüşleri belirlenmeye çalışılmış ve elde edilen görüşler doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

Yöntem

Araştırma modeli

Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanabilirliğine ilişkin eğitim çalışanlarının görüşlerinin incelendiği araştırma, kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenmesi (Ekiz, 2003), algıların, olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik olduğu (Yıldırım ve Şimşek, 2006) için nitel araştırma modeli temel alınarak yürütülmüştür.

Çalışma grubu

Araştırma çalışma grubu üzerinde yürütülmüştür. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir (Punch, 2009). Bu örnekleme yönteminde temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Bu ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabildiği gibi önceden hazırlanan bir ölçüt listesi şeklinde de olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu doğrultuda katılımcıların belirlenmesinde ölçüt olarak, İKY işlevlerini teorik olarak bilip uygulamada var olan durumu sorgulayabilen eğitim çalışanları çalışma grubuna alınmıştır. Bunun için eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapan ve bu süreçte İKY dersini alan, aynı zamanda 2013-2014 eğitim öğretim yılında Bolu ili çeşitli ilk ve ortaokullarında görev yapan 33 eğitim çalışanı çalışma grubuna dahil edilmiştir. Çalışma grubunun 15'i kadın, 18'i erkek; 21'i öğretmen, 12'si yönetim kademesinde yer alan müdür ve müdür yardımcılardan oluşmaktadır. Araştırmada katılımcıların gönüllüğüne özen gösterilmiştir.

Veri toplama aracı

Araştırma verileri, standartlaştırılmış açık uçlu soru tekniğine uygun olarak hazırlanan yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu ile toplanmıştır. Bu form ile katılımcıların konu hakkında daha ayrıntılı cevaplar vermesini sağlayarak derinlemesine analizlerin yapılmasına imkân verecek verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu formlar esnekliği, standartlığı, bir konuda derinlemesine bilgi toplama ve katılımcıların düşüncelerini istedikleri gibi yazıya dökme imkânı sağlaması ve veri toplama-çözümleme kolaylığı sağlaması nedeniyle araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006; Ekiz, 2003; Balcı, 2009). Katılımcıların gerçek düşünce ve deneyimlerini yansıtılmalarını sağlamak,

görüşmeci yanlılığı ve öznelliğinin doğuracağı zararları engellemek için görüşlerini sınırlandırmadan yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir.

Formun hazırlanma sürecinde geçerlik ve güvenilirlik için; ilgili literatür tarandığında İKY işlevlerinin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğine yönelik çalışma yapılmadığı görülmüş, bu doğrultuda açık uçlu sorular hazırlanmış, iç geçerlilik için alan uzmanı iki kişinin görüşü ve katılımcı teyidi alınmıştır. Kapsam geçerliliği için uzman görüşü alınan form, Türkçe alan uzmanının görüşleri doğrultusunda düzenlenerek lisansüstü eğitim alan 12 öğretmene (araştırma grubu dışında) ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamada soruların anlaşıldığı ve içeriği dışında bir konuya değinmediği belirlenmiştir. Elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak doğruluğu kontrol edilmiş ve formun nihai şekli verilerek asıl uygulama için araştırmacı tarafından katılımcılara dağıtılmıştır. Görüşme formunda aşağıdaki sorular bulunmaktadır.

1. İKY hangi işlevlerden oluşmaktadır?
2. Eğitim kurumlarında geçerli olan ve uygulanan İKY işlevleri hangileridir?
3. Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanmasına engelleyen nedenler nelerdir?
4. Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanabilmesi için neler yapılmalıdır?
5. Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanabilmesi için kimlere ne tür görevler düşmektedir?

Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği için inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik (Yıldırım ve Şimşek, 2006) stratejilerinden yararlanılmış, bulguların gerçekliği, benzer ortamlarda sonuçların geçerliği, süreçlerin birbirleriyle tutarlığı, verilerin nesnel bir yaklaşımla toplanması ve sonuçların nesnel bir biçimde belirlenmesine yönelik kanıtlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Diğer araştırmacıların benzer ortam ve süreçlere yönelik anlayış oluşturabilmesi, kendi uygulamalarına daha deneyimli, bilinçli yaklaşabilmelerinin sağlanabilmesi için veri toplama ve analizi süreci ayrıntılı açıklanmıştır. Sonuçların dayandığı veriler, analiz süreci ve kodlamalar kontrol amaçlı düzenlenerek denetim altına alınmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi ve betimsel analiz ile nitel verilerin sayısallaştırılması yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi araştırmanın kuramsal olarak çok açık ifade edilemediği veya daha derinlemesine bir analize gereksinim duyulduğu durumlarda gerçekleştirilmektedir ve toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmak için birbirine benzer veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmektedir. İçerik çözümlenmesinde veriler kodlanır, kategoriler (temalar) bulunur, kodlar ve temalar organize edilir, bulgular tanımlanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006; Balcı, 2009). İçerik analizi ile elde edilen verilerin yorumlanmasında genellikle frekans ve yüzde kullanılarak (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008) veriler sayısallaştırılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada katılımcıların verdikleri cevaplar, amaçları doğrultusunda kodlanmış ve katılımcı görüşleri bu kategorilere yerleştirilmiştir. Verilerden hareketle, kodların benzerlik, farklılık ve ilişkileri ile ilgili literatürde kullanılan kodlar dikkate alınarak kategoriler oluşturulmuştur. Analiz birimi olarak katılımcıların doldurduğu formlarda kullandığı kelimeler kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda her bir kategorinin hangi sıklıkla tekrar ettiğinin bulunup nitel veriler sayısallaştırılması ile güvenilirlik artırılmaya, yanlılığı azaltılmaya ve kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaya çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu doğrultuda araştırmada her bir kategorinin hangi sıklıkla tekrar ettiği katılımcı görüşleri doğrultusunda bulunmuş ve tablolarda gösterilmiştir. İçerik analizi sonucu elde edilen kodları desteklemek amacıyla, betimsel analiz kapsamında hiçbir değişiklik yapılmadan doğrudan katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabilirliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen veriler üzerinde eğitim yönetimi için araştırmacı (TA, SN) ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlık oranı

yüzde %85 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması etik açıdan uygun bulunduğundan gizliliğini sağlamak amacıyla öğretmenlere K1, K2, ...K33 şeklinde kodlama yapılarak her bir katılımcıya numara verilmiştir. Bir katılımcı birden fazla farklı görüş belirttiği için tablolarda toplam görüş sayıları alınmamıştır. Güvenirlik çalışmasında veriler analiz edildikten sonra oluşturulan kategoriler için uzman görüşü alınmıştır. Elde edilen bulgular kuramsal bilgiler doğrultusunda yorumlanıp sonuçlara ulaşılmıştır.

Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde araştırma problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular ve tartışmasına yer verilmiştir.

İKY İşlevleri

Tablo1. İKY İşlevlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Katılımcı görüşleri		n
Çalışana yönelik işlevleri	Eğitim ve geliştirme	29
	Planlama	28
	İşgören bulma ve seçme	22
	Değerlendirme	21
	Sosyal yardım ve güvence	20
	Ödüllendirme	19
	Ücretlendirme	12
	Çalışan güvenliği ve sağlığı	10
	Yetiştirme	10
	Kadrolama	9
	Kariyer planlaması yapma	8
	Performans yönetimi	7
	Adaptasyon	4
	Örgüte yönelik işlevleri	Çevreyle ilişki kurma
Örgüt içi düzenlemeler yapma (kurum kültürü, etkili iletişim sistemi, iş tatmini, işgören mutluluğu vb.)		13
Örgütü geliştirme		6
Yönetimi geliştirme		4
Örgüt yöneticisine yol gösterme		3
Örgütün rekabet gücünü artırma	2	

İKY işlevlerine yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde çalışana yönelik işlevler ve örgüte yönelik işlevler olmak üzere iki temaya ulaşıldığı görülmektedir. Çalışana yönelik işlevlerde katılımcılar tarafından en çok yinelenenler eğitim ve geliştirme (n=29), planlama (n=28), işgören bulma ve seçme (n=22), değerlendirme (n=21), sosyal yardım ve güvence (n=20), ödüllendirme (n=19), ücretlendirme (n=12), çalışan güvenliği ve sağlığı (n=10) ve yetiştirme (n=10) işlevleri olduğu görülmektedir. Örgüte yönelik işlevlerde ise en çok tekrarlananlar çevreyle ilişki kurma (n=20) ve örgüt içi düzenlemeler yapma (kurum kültürü, etkili iletişim, iş tatmini, mutluluk vb.) (n=13) işlevleridir.

Katılımcılardan K1 “*İnsan kaynakları planlaması, işgören bulma ve seçme, insan kaynağı geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme, endüstriyel ilişkiler, güvenli ve sağlık*”, K8 “*İşe uygun eleman bulma, bulunan elemanın çağın gerekleri doğrultusunda gelişimini sağlama, uygun ücret verme, işgörenin kendini mutlu hissedeceği ortam oluşturma, işgörenin kenidini geliştirmesine yardımcı olma, örgütün üst düzey verimini artırma, işgöreni en uygun*

şekilde kullanma.” ve K30 “Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu insangücününün tespit edilerek temin edilmesi, örgütün amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için örgüt yöneticisine rehberlik etmesi, işgörenlerin mesleki eğitim ve gelişiminin sağlanması, diğer kurumlarla rekabetin sağlanmasıdır.” görüşleri bu duruma örnek görüşlerdir.

Örgütlerde çok sayıda İKY değişkeni kullanılmakla beraber önemli olan diğer örgütlerden farklılık yaratabilecek ve başarı sağlayabilecek İKY uygulamalarının bir araya getirilmesidir (Akin ve Erdost Çolak, 2012). Örgütsel amaçlar doğrultusunda insan kaynağına yönelik olarak yapılan etkinliklerden oluşan İKY işlevleri, örgüt politikalarının belirli bir disiplin, sistematiklik ve düzenlilik içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır. Zamana ve örgütlere göre insan kaynaklarına yönelik farklı işlevlerin geliştirildiği görülmektedir. Giriş bölümünde belirtildiği gibi bu işlevleri Bingöl (1990) örgütün personel biriminde istihdam, eğitim, ücret, iş ilişkileri, güvenlik, sağlık, araştırma ve işgören hizmetleri; Açıkalin (1994) çözümleme-belirleme, bilgilendirme, koruma, geliştirme, danışmanlık, seçme, bütünleştirme, ödeme ve ayırma hizmetleri; Saldamlı (2008) insan kaynaklarının planlanması, kadrolanması, ölçme ve değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, korunması ve endüstri ilişkileri; Erdoğan (2013) planlama, kadrolama, değerlendirme ve ödüllendirme, yerleştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri, koruma ve geliştirme şeklinde sınıflandırırken, Yüksel (2000) bu işlevleri insana dönük (insan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi,, eğitimi geliştirilmesi, emeğinin karşılığının ödenmesi) ve örgüte dönük işlevler (sendikalarla ilişkiler) olmak üzere iki grupta toplamıştır. Bu çalışmada ise literatürdeki sınıflandırmaların hemen hemen hepsiyle benzerlik taşımakla birlikte özellikle Yüksel’in yapmış olduğu İKY işlevleri sınıflandırmasına benzer şekilde çalışana yönelik işlevler (eğitime ve geliştirme, planlama, işgören bulma ve seçme, değerlendirme, sosyal yardım ve güvence, ödüllendirme, ücretlendirme, çalışan güvenliği ve sağlığı ve yetiştirme), örgüte yönelik işlevler (çevreyle ilişki kurma, örgüt içi düzenlemeler yapma) şeklinde olduğu ortaya çıktığı görülmektedir.

Eğitim kurumlarında geçerli olan ve uygulanan İKY işlevleri

Tablo2. Eğitim Kurumlarında Geçerli Olan ve Uygulanan İKY İşlevlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri

İşlevler	Geçerli Olan İşlevler	n	Uygulanan İşlevler	n
Çalışan ve örgüte yönelik	Tüm uygulamalar geçerli	25	Ancak uygulamada sorunlar var	25
Çalışana yönelik	Personel sağlama, seçme ve yerleştirme/kadrolama	27	Personel seçme ve yerleştirme	19
	Eğitim/yetiştirme/geliştirme	20	Eğitim, yetiştirme-geliştirme	23
	Planlama	16	Planlama	25
	Değerlendirme	16	Personel değerlendirme	18
	Ödüllendirme	12	Ödüllendirme/cezalandırma	15
	Çalışan güvenliği ve sağlığı	11	Personel sağlığı ve güvenliği	12
	Ücretlendirme	7	Ücretlendirme	8
	Kariyer planlaması	7	Kariyer geliştirme	7
	Oryantasyon	3	Oryantasyon eğitimi	6
Örgüte yönelik	Bireysel gelişim	7		
	Çevre ilişkileri	11	Çevre ile ilişkiler	9
	Örgütsel gelişim	7	Etkili iş ortamı yaratıp sürdürme	5

Tablo 2’de katılımcı görüşleri incelendiğinde İKY işlevlerinden hangilerinin eğitim kurumlarında geçerli olduğuna yönelik 25 katılımcının tüm İKY işlevlerinin eğitim kurumlarında geçerli olduğunu ama uygulamada sorunlar yaşandığını belirttiği görülmektedir. Katılımcılardan K1 “*Teoride bu işlevlerin tamamı geçerli fakat pratikte ne yazık ki sorunlar var.*”, K5 “*İşlevlerin tamamı eğitim kurumları için geçerli ve gereklidir ancak uygulamada pekçok sorun bulunmaktadır*”, K14 “*Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği insan ilişkilerine dayanmasıdır. Bu nedenle İKY işlevlerinin hepsi eğitim örgütleri için de geçerlidir. Ancak İKY yaklaşımının uygulanabilirliği ülkelerin koşullarına bağlı olduğundan bu işlevler güümüz koşullarında eğitim örgütlerinde geçerli olamamaktadır.*” bu duruma örnek görüşlerdir. Bunun yanında ayrıntılı olarak görüşler incelendiğinde eğitim kurumlarında bu işlevlerin çalışana yönelik ve örgüte yönelik işlevler şeklinde iki tema şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışana yönelik işlevlerden personel sağlama, seçme ve yerleştirme/kadrolama (n=27), eğitim, yetiştirme ve geliştirme (n=20), planlama (n=16), değerlendirme (n=16), ödüllendirme (n=12), çalışan güvenliği ve sağlığı (n=11), ücretlendirme (n=7), kariyer planlaması (n=7) ve bireysel gelişim (n=7) işlevlerinin geçerli olduğu belirtilirken, örgüte yönelik işlevlerden çevre ilişkileri (n=11) ve örgütsel gelişim (n=7) işlevleri belirtilmiştir. Bu işlevlerden eğitim kurumlarında uygulananlara yönelik görüşler incelendiğinde ise planlama (n=25), eğitim, yetiştirme ve geliştirilme (n=23), personel seçme ve yerleştirme (n=19), personel değerlendirme (n=18), ödüllendirme ve cezalandırma (n=15), personel sağlığı ve güvenliği (n=12), ücretlendirme (n=8), kariyer geliştirme (n=7), oryantasyon eğitimi (n=6) işlevlerinin yerine getirildiğinin belirtildiği görülmektedir. Katılımcı görüşlerinden K12 “*Eğitim örgütlerinde bu işlevlerden insan kaynakları planlaması diğer işlevlere kıyasla daha temel olarak yerine getirilmektedir.*”, K13 “*Kadrolama ve koruma işlevleri geçerlidir. Çünkü eğitim örgütlerinde sınav sistemiyle öğretmen alımı gerçekleşmekte, KPSS ile yapılmaktadır. İstenilen puanı alan kadroya geçmektedir. Koruma işleviyle yerleşen öğretmenler kadroya geçtikten sonra korumaya geçiyorlar yani büyük bir hata yapmadıktan sonra kadrodan çıkartılmıyorlar.*”, K15 “*İnsan kaynağının sağlanması, planlanması, yönlendirilmesi, eğitim geliştirme,, emeğinin karşılığının ödenmesi, çalışma ilişkileri, personel sağlığı işlevleri MEB’de kağıt üstünde ya da teorik olarak bulunmakta ve uygulanmakta ancak, ne derece ve nasıl uygulanır tartışılır.*”, K20 “*Eğitim örgütlerinde insan kaynakları planlanması, işe alma yerleştirme, eğitim ve geliştirme işlevleri yerine getirilmektedir*”. K28 “*Eğitim örgütlerinde insan kaynakları işlevlerinin birçoğu kağıt üzerinde yerine getirilmekte uygulamada sorunudur. Örneğin mesleki gelişimleri için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenirken, katılacak öğretmenlere adil davranıldığını düşünmüyorum. Personeli belirlenmesinde milli eğitim ihtiyacı göz önünde bulundurulmamaktadır. En somut örneği pedagojik formasyon uygulamasıdır.*” bu duruma örnek görüşlerdir.

Elde edilen bulgulardan hareketle eğitim kurumlarında İKY işlevlerinden çalışana yönelik personel sağlama, seçme ve yerleştirme/kadrolama, eğitim, yetiştirme ve geliştirme, planlama, değerlendirme, ödüllendirme, çalışan güvenliği ve sağlığı, ücretlendirme, kariyer planlaması ve bireysel gelişim işlevleri geçerli olan işlevlerdir ve tamamı çeşitli sorunlarla birlikte uygulanmaya çalışılmaktadır. İKY işlevlerinden geçerli olanlara yönelik katılımcıların en çok yineledikleri işlevler personel sağlama, seçme ve yerleştirme/kadrolama, eğitim, yetiştirme ve geliştirme, planlama ve değerlendirme işlevleridir. Bunun yanında uygulanan işlevlere yönelik görüşler incelendiğinde benzer şekilde planlama, eğitim, yetiştirme ve geliştirme, personel seçme-yerleştirme ve personel değerlendirme işlevlerinin öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, birinci soruda cevabı verilen teorik olarak pek çok çalışmada ortaya konulan insan kaynakları işlevlerinin eğitim kurumlarında da geçerli olduğunu ve çeşitli şekilde uygulamaya yansıtılmaya çalışıldığını göstermektedir. Bununla birlikte uygulamada bu işlevlerin gerçekleştirilmesinde pek çok sorun olduğu da tespit edilmiştir. Bu sorunlar aşağıda İKY işlevlerinin eğitim kurumlarında uygulamasına engelleyen nedenler bölümünde ele alınmıştır.

Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanmasını engelleyen nedenler**Tablo3.** *Eğitim Kurumlarında İKY İşlevlerinin Uygulanmasını Engelleyen Nedenlere Yönelik Katılımcı Görüşleri*

İKY İşlevleri	Katılımcı Görüşleri	n
Eğitim-yetiştirme-geliştirme	Hizmet içi eğitimin merkezi olarak yapılması; kısıtlı kitleye ulaşması; yeterli kaynak oluşturulamayışı	22
Performans değerlendirme	Değerlendirme uzmanlarının olmaması; somut ve şeffaf değerlendirme standartlarının geliştirilmemesi; terfi, ücret, derece, kademe ilerlemesinin değerlendirme süreciyle ilgili görünmemesi; öğretmen performansının doğru bir şekilde değerlendirilmemesi	19
Personel bulma-seçme, kadrolama	MEB'nın yapması; KPSS ile belirlenmesi; alan dışı istihdam	18
Ödüllendirme	Başarılı personelin üstünlük kazandığı sistemin yokluğu; objektifliğin olmayışı; ödüllendirme sisteminin yetersizliği	17
Planlama	İhtiyaçlardan çok siyasi faktörlerin ön plana çıkıp eğitim çalışmalarının siyasi yaklaşımlardan uzak ayrı bir yaklaşım olarak ele alınmaması; programların sürekli yenilenmesi; merkezi planların dışına çıkılamaması; yöneticilerin planlamadaki yetersizlikleri; personel alımında dengesizlik	16
Kariyer	MEB'in yönlendirmesinin olmayışı; başarılı öğretmenin müdür olmasına yönelik kariyer planlamasının olmaması; terfi standartların olmaması; yüksek lisans ve doktoranın öğretmene avantaj sağlamaması	10
Çevreyle ilişkiler	Dernek-birliklerle arabuluculuk işlevini okulların tam olarak yapamaması; üniversitelerin gereksinimlere yönelik öğretmen yetiştirememesi	8
Ücretlendirme	Emeğinin karşılığının ödenmemesi; doyum ve performansa dayalı bir ücretlendirme olmaması	8
İşgören sağlığı ve güvenliği	Yönetici ve öğretmen karşı veli ve öğrencinin yaptığı fiili, sözlü saldırılara karşı MEB'in önlemlerinin yetersizliği	8

Tablo 3'de eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanmasını engelleyen nedenlere yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde eğitim-yetiştirme ve geliştirme (n=22), performans değerlendirme (n=19), personel bulma seçme ve kadrolama (n=18), ödüllendirme (n=17), planlama (n=16), kariyer (n=10), çevreyle ilişkiler (n=8), ücretlendirme (n=8) ve işgören sağlığı ve güvenliği (n=8) işlevlerine yönelik nedenlerin belirtildiği görülmektedir. İşlevlerin eğitim kurumlarında uygulanmasını engelleyen nedenler olarak; eğitim-yetiştirme ve geliştirme işlevinde hizmet içi eğitimi merkezi olarak yapılması, kısıtlı kitleye ulaşması ve yeterli kaynak oluşturulamayışı; işgören bulma seçme ve kadrolama işlevinde MEB'nın yapması; KPSS ile belirlenmesi, alan dışı istihdam etme; ödüllendirme işlevinde başarılı personelin üstünlük kazandığı sistemin olmayışı, objektifliğin olmayışı ve ödüllendirme sisteminin yetersizliği; planlama işlevinde ihtiyaçlardan çok siyasi faktörlerin ön plana geçip eğitim çalışmalarının siyasi yaklaşımlardan uzak ayrı bir yaklaşım olarak ele alınmaması, programların sürekli yenilenmesi, merkezi planların dışına çıkılamaması, yöneticilerin planlama konusundaki yetersizlikleri ve personel alımında dengesizlik; performans değerlendirme işlevinde değerlendirme uzmanlarının olmaması, değerlendirme standartlarının geliştirilmemiş olması, terfi, ücret, derece-kademe ilerlemesinin değerlendirme süreciyle ilgili görünmemesi ve öğretmen performansının doğru bir şekilde bakılmaması; kariyer işlevinde kariyer ve uzmanlaşmada MEB'in yönlendirmesinin olmayışı, başarılı öğretmenin müdür olmasına yönelik

kariyer planlamasının olmayışı, terfilerde standartların olmayışı ve yüksek lisans ve doktoranın öğretmene avantaj sağlamaması; çevreyle ilişkilerde dernek ve birliklerle arabuluculuk işlevini okulların tam olarak yapamaması ve üniversitelerin gereksinimlere yönelik öğretmen yetiştiremeyişi; ücretlendirme işlevinde emeğinin karşılığının ödenmemesi, doyum olmaması ve performansa dayalı bir ücretlendirme yapılmayışi; işgören sağlığı ve güvenliğinde yönetici ve öğretmene karşı veli ve öğrencinin yaptığı fiili, sözlü saldırılara karşı MEB'in önlemlerinin yetersizliği şeklinde belirtilmiştir.

Katılımcı görüşlerinden K1 “*İnsan kaynakları planlamasıyla uygulanmasında sıkıntılar mevcuttur. Bazı birimlerde personel eksikliği veya fazlalığı varken bazı birimlerde belli makama dolduranlar vardır. İşgören bulma-seçme KPSS’la belirlemektedir. Değerlendirme-ödüllendirmeye MEB’de yeni geçildiğinden ne olduğu tam bilinmemekte, uzman kişiler olmadığından istenen seviyede yapılamamaktadır.*”, K3 “*Yetiştirme ve geliştirme işlevini temelinde kariyer planması vardır. Ancak eğitim sisteminde bir holding ya da bankada olduğu gibi kariyer planlaması ve yolu mevcut değildir.*”, K16 “*İnsan kaynağının istihdamı, adayların belirlenip, planlaması, sağlık-güvenliklerinin garanti altına alınması merkez teşkilatınca yapılmakta. Rutin işler dışında bireysel işlerin özel gereklerini tesis etmek için iş analizleri yapılmamaktadır. Bunun için okullarda uygun ekonomik, teknik şartlar bulunmamaktadır, örneğin her okulun kreşi bulunmaması gibi.*”, K29 “*Bu işlevlerden hiçbiri layıkıyla uygulanmamaktadır. Hepsi MEB bünyesinde uygulanıyor gibi görünse de kağıt üzerinde olsa da büyük sıkıntılar göze çarpmaktadır. Ödüllendirme sistemi olmasına rağmen kayırma, planlama olmasına rağmen planın yerine getirilmemesi vb. buna örnektir.*”, K33 “*İKY henüz yeni oluşu, performans yönetimine geçememesi değerlendirme ve ödüllendirme işlevlerinin yerine getirilememesinde en önemli etkidir. Merkezi teşkilatda yeni olan uygulamalar ne yazık ki tam yerine getirilememektedir.*” görüşleri bu durumu yansıtmaktadır.

Görüldüğü gibi katılımcılar eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulamasını engelleyen pek çok neden belirtmişlerdir. Bu nedenlerin hemen hemen hepsinin temelinde Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi baskın yapısı gelmektedir. Çünkü Türkiye’de eğitim sistemine yönelik karar ve uygulamaların merkezi yönetiminle gerçekleştirilmesi işlevlerin neredeyse tamamının ya MEB’nin kontrolü altında ya da kendisi tarafından yerine getirilmesine neden olmaktadır. Nitekim uygulamada ilk sırada yer alıp en çok yinelenen sorunun belirtildiği planlama işlevi MEB yönetim süreçlerinden biri olarak görülmekle beraber, çalışanları işe alma, seçme ve eleme sadece MEB’nin tek başına karar verip uyguladığı bir süreç değildir. Bu süreçte MEB’nin yanında Başbakanlık, personel genel müdürlüğü, maliye bakanlığı gibi çeşitli kurumlar da dahil olmakta, yönetmeliklerin ve uygulamaların dışına çıkılamamaktadır. Bunun yanında süreçte asıl personel ihtiyacı olan okullar, merkezden gelen planlamanın dışında bir planlama yapamamaktadır. Okullar sadece öğretim yılı başında norm kadro tespiti ile ihtiyaç belirlemekte ve bunu üst birimlere bildirmektedirler. Diğer taraftan Türkiye’de ihtiyaçlar doğrultusunda planlamanın yapılmadığı ve uygulanmadığı söylenebilir. Öğretmen alımında bazı branşlarda fazlalık bazılarında eksikliklerin ortaya çıkması, ataması yapılmadan bekleyen binlerce eğitim fakültesi mezunu dururken formasyon eğitimleriyle alan dışından mezunlara öğretmen olma imkanının verilmesi bu durumun sadece bilinen göstergeleridir. Ayrıca yönetici atamalarında sık değişen uygulamalar, bu konuda net bir politikanın ortaya konulamamasına neden olmaktadır. Çalışanların arasında bir güven sorunu olduğu, uygulamalarda çeşitli özelliklerinden dolayı içlerinden bazılarına kayırmacılıkların söz konusu olduğu da zaman zaman gündeme gelmektedir. Bu uygulamaların altında eğitime yönelik sürekli bir politika olmaması nedeniyle günü kurtarmaya yönelik politikaların uygulanması, yönlendirme eksikliği, personel alımının devletin mali politikasından ayrılan kaynaklar doğrultusunda yapılması, arz ve talep dengesinin kurulmayışi gibi çeşitli nedenler yatmaktadır.

Eğitim kurumlarında personel seçme ve yerleştirme işlevinde; personel seçimi kamu personeli seçme sınavları doğrultusunda yapılırken yerleştirme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda belirtilen şartlar doğrultusunda yapılmaktadır. Sorunsuz bir şekilde gerçekleşen işlevmiş gibi görünse de atanamayan pek çok öğretmenin olması, yapılan sınavın içeriğinin

yeterliklerden ziyade seçime yönelik olması bu işlevin tam olarak gerçekleştirilemediğinin göstergeleridir. Bunun yanında çalışanlara yönelik yapılan işlemlerin bir kısmı personel eğitimi, terfi, sosyal güvence, yardımlar, değerlendirme, emeklilik gibi işlemler daha çok merkez teşkilatı olan bakanlıkta yerine getirilirken bir kısmı mili eğitim müdürleri gibi taşra teşkilatlarında yapılmaktadır. Okullar ise bu süreçte sadece kayıt tutma ve izleme gibi rutinde yapılması gereken personel ve idari işleri yapmaktadırlar.

Eğitim ve geliştirme işlevi incelendiğinde personelin uyumu için oryantasyon programının ciddi olarak ihtiyaçlar doğrultusunda yapılamadığı, düzenlenen hizmet içi eğitim ve seminerlerin merkez teşkilatı tarafından planlandığı, asıl ihtiyaç düzey ve türünün tespit edilmesini sağlayacak eğitim örgütlerinin özellikle okulların ikinci planda kaldığı görülmektedir. Halbuki ihtiyaç analizleri doğrultusunda belirlenecek olan eğitimlerin düzenlenmesi hem gerçek ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim verilmesini sağlayacak hem de gerçek ihtiyaç sahiplerine ulaşılmasına imkan verecektir.

Değerlendirme işleviyle çok yakından ilişkili olan diğer işlev kariyer işlevidir. Kariyer, bir kişinin meslek sahibi olması anlamına geldiği gibi, mesleğinde bulunduğu makam ve statüsünde yükselme ve ilerleme olup, bu durum rollerinin ve sorumluluklarının artması buna paralel olarak da alacağı ücretin de artması anlamına gelmektedir. Örgütlerde kariyer hem çalışan hem de kurum açısından ele alınması gereken bir süreçtir. Bununla birlikte öğretmenler ve yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, eğitim kurumlarında az sayıda çalışanın kariyer gelişimi için çaba sarf ettiği, aynı zamanda kurum açısından ortada bir kariyer geliştirme sürecine yönelik somut uygulamaların olmadığı görülmektedir. MEB’da çalışanın kendi istekleri ve çabaları doğrultusunda yaptığı yüksek lisans ve doktora eğitimi ile makale, bildiri gibi bilimsel yayın yapma uygulamaları da çalışanlara çok fazla avantaj sağlamamaktadır. Kariyer geliştirme adına yapılanlar çalışanların iş yaşamında fazla bir değişiklik meydana getirmemektedir. Bu durum milli eğitimde çalışanların kariyer geliştirmesinin sadece meslek sahibi olma ile kalmalarına neden olmaktadır. Oysa kurumu başarılı ya da başarısız kılan etmenlerin başında çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu özellikleri kuruma yansıtması yatmaktadır. Bu durum kariyer geliştirme sürecinin hem çalışan hem de kurum tarafından planlanıp uygulanması gereken bir süreç olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yapılan uygulamalar incelendiğinde bu süreçte MEB’in yönlendirme ve desteğinin yeterli olmadığı, çalışanların kariyerlerine yönelik planları kendileri tarafından yapıp uygulandığı, sürecin çoğunlukla çalışan tarafında kaldığı görülmektedir. Bu durumda elde edilecek başarının kurum başarısı olarak değerlendirilemeyeceği çalışan başarısı olduğu söylemek mümkündür.

Örgüte yönelik işlevlerden öne çıkan işlev olan çevreyle ilişkilerin ise eğitim kurumlarında istenilen düzeyde olmadığı, hatta zayıf kaldığı bile söylenebilir. Eğitim kurumlarında çevreyle ilişkiler boyutunda en çok sendikal faaliyetler dikkat çekmektedir ve ne yazık ki bu faaliyetlerin de etkili olduğunu söylemek mümkün değildir. Sendikal faaliyetler çalışanların haklarını gözetip çalışma ve yaşam standartlarını yükselten kurumlar olması gerekirken, Türkiye’de siyaset bu faaliyetlere çok fazla karışmış durumda olup, sonuçları birleştirici olmaktan ziyade ayrıştırıcı olmaktadır. Nitekim sendikal faaliyetlerin çalışanları adına bir kazanım ortaya koyamayışı bu durumun göstergesidir. Bunun yanında çevreyle ilişkiler boyutunda dernek ve birliklerle arabuluculuk işlevini kurumlar değil, çalışanlar ya da derneklerin kendileri yapmakta olup, bu durum kurumların geri planda kalmasına neden olmaktadır. Diğer işlevler olan iş sağlığı, güvenliği, ücret düzenlemesi mevzuatlar doğrultusunda yerine getirilmekle beraber, son yıllarda bu konulara yönelik devlet politikalarında gelişme olduğu söylenebilir. Bununla birlikte MEB’in yönetici ve öğretmenlere karşı veli ve öğrencilerin yaptığı fiili, sözlü saldırılara karşı aldığı önlemlerinin yetersizliği basında çıkan haberlerde kendini göstermektedir.

Bütün bunlarla birlikte eğitimde çalışanlara yönelik yapılan hizmetlerin kamu hizmeti olduğu ve bu hizmetlerin yasal düzenlemeler doğrultusunda yapıldığı bir gerçektir. Kamu görevlilerinin yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken izleyeceği yol ve yöntemler biçimsel

kurallara bağlı olup, mevzuatın dışına çıkılıp uygulama usullerinin değiştirilmesi ve faaliyetlerin genişletilmesi zordur. Kalıplaşmış bir mevzuat, katı bir hiyerarşi ve bürokrasi, kuruma yenilik getirip uygulamada yöneticilerin elini bağlamaktadır. Eğitim örgütlerinin büyüklüğü ve çalışan sayısının çok fazla olması bu durumun olumsuz etkisini artırmakta, İKY işlevlerinin etkili bir şekilde uygulamasını engellemektedir. İnsan merkezli işlevleri ve çalışan ilişkilerinin yönetilmesini temel alan İKY işlevlerine yönelik yöneticilerin ve çalışanların bilgi eksiklikleri, uygulamaların eğitim kurumlarına adapte edilmesini zorlaştırmaktadır. Sistemin büyüklüğü ile beraber kendine ait sorunlarının varlığı ise İKY'nin önüne geçip, uygulamayı güçleştiren diğer etmendir. Bu durumda eğitim örgütlerinde İKY işlevlerinin çoğu merkez örgütü tarafından yerine getirilen işlevler olup, personel bulma-seçme, kadrolama, eğitim-yetiştirme-geliştirme, planlama, ücretlendirme, işgören sağlığı ve güvenliği, performans değerlendirme, ödüllendirme, kariyer değerlendirme, çevreyle ilişkiler işlevleri orta düzey ve altında yerine getirilen işlevler olarak kalmaktadır. Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli insan kaynağının tespit edilip temin edilmesi işlevi ise diğer işlevlerin önüne geçip en çok gerçekleştirilen işlev olmakla birlikte istenilen düzeyde yerine getirilemediği söylenebilir.

Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler

Tablo4. Eğitim Kurumlarında İKY İşlevlerinin Uygulanabilmesi İçin Yapılması Gerekenlere Yönelik Katılımcı Görüşleri

İKY İşlevleri	Katılımcı Görüşleri	n
Planlama	Ülke gerçekleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda bilimsel çalışmalar eşliğinde eğitim planları hazırlama ve kamuyla paylaşma	13
Ödüllendirme	Ödüllendirme sistemi işlevsel hale getirilme	15
	Performansa dayalı ödüllendirme sistemi geliştirilme	3
	Bilimsel çalışmalar yapma	10
Performans değerlendirme	Sistemi objektif, şeffaf ve bilgi verici olacak hazırlama ve uygulama	10
	Değerlendirme sistemini yeniden düzenlenip anlamlı kılma	1
Kariyer planlaması	Yasal düzenlemelerle engelleri kaldırma ve teşvik getirme	5
	Yetiştirme ve yerleştirme için kariyer planlaması yapma	2
	Mevzuatta reform yapma	9
	Devlet politikası oluşturup, yap-boz tahtası olmaktan çıkarma	3
Yasal düzenlemeler	Eğitim kurumlarına belli ölçüde özerklik tanıma	3
	Her bir kuruma İKY uzmanı görevlendirme	3
	Okul, il, ilçe MEM personel bölümleri yeniden yapılandırma	2
Çalışan güvenliği ve sağlığı	Güvenlik için okullarda kapalı alanlara kamera sistemi kurma	3
	Okullarda güvenlik görevlisi bulundurma	2
	Koruma işlevi için ayrı bir bütçe oluşturma	1
	Okul müdürlerinin eğitim ihtiyacını karşılama	11
	Eğitim çalışanlarına seminerler düzenleme	8
Eğitim ve yetiştirme	Yöneticileri geliştirme (yeniliklere açık, adaletli, lider, rehber vb.)	8
	Okul ortamını iyileştirmede öğretmen görüşlerine başvurma	5
	İş analizleri ile görevleri açık ve net belirleme	3
	Hizmet öncesi mesleğe hazırlayıcı uygulamalı etkinliklere yer verme	2
Seçme ve yerleştirme	Seçim sürecini öğretmen yeniliklerine uygun yeniden yapılandırma	5
Ücretlendirme	Ücret iyileştirilmesi yapma	1

Tablo 4’de eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanabilmesi için yapılması gerekenlere yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde *planlama işlevinde* ülke gerçekleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda bilimsel çalışmalar eşliğinde eğitim planları hazırlama ve kamuyla paylaşma (n=13), *ödüllendirme işlevinde* ödüllendirme sistemini işlevsel hale getirme (n=15), performansa dayalı ödüllendirme sistemi geliştirme (n=3); *performans değerlendirme işlevinde* performans değerlendirmeye yönelik bilimsel çalışmalar yapma (n=10), performans değerlendirme sistemi objektif, şeffaf ve bilgi verici olacak şekilde işlevsel hale getirme (n=10); *kariyer planlaması işlevinde* yasal düzenleme yapıp engelleri kaldırma ve teşvik getirme (n=5); *yasal düzenlemelerde* mevzuatta reform yapma (n=9), eğitimi devlet politikasına dönüştürülüp yap-boz tahtası olmaktan çıkarma (n=3), eğitim kurumlarına belli ölçüde özerklik tanıma (n=3), her bir kuruma İKY uzmanı görevlendirme (n=3); *çalışan güvenliği ve sağlığı işlevinde* güvenlik için okullarda kapalı alanlara kamera sistemi kurma (n=3), okullarda güvenlik görevlisi bulundurma (n=2); *eğitim ve yetiştirme işlevinde* okul müdürlerinin eğitim ihtiyacı karşılama (n=11), eğitim çalışanlarına seminerler düzenleme (n=8), yöneticilerin kendini geliştirmesi (yeniliklere açık, risk alan, adaletli, lider, rehber vb.) (n=8); *seçme ve yerleştirme işlevinde* seçim sürecini öğretmen yeniliklerine uygun yeniden yapılandırma (n=5); *ücretlendirme işlevinde* ücret iyileştirmesi yapma (n=1) önerilerinin getirildiği görülmektedir.

Katılımcı görüşlerinden K8 “*Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgili analiz yapılmalı. Öğretmenlerin akademik anlamda gelişebilmeleri için fırsat verilmeli. Bunda maddi ve manevi ödüller etkili olacaktır. Öğretmenlere alanlarıyla ilgili seminerler düzenlenmeli. Seminerleri bitirenlere ek gelir, kıdem verilmeli. Öğretmen performansı bilinçli ve sistemli değerlendirilmeli, amaç öğretmeni geliştirme olmalıdır.*”, K15 “*Eğitim devlet politikası dönüştürülmelidir. Çalışanlarına güvendiğini, değer verdiğini, her zaman yanında olduğunu hissettirmelidir. Personel planlamasını ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmalıdır. Kariyer ve uzmanlık alanlarında gelişimlerini sağlayacak hizmet içi eğitim sayı ve içerikleri yeniden planlanıp düzenlenmelidir.*”, K28 “*İKY sadece isim olarak değil, işleyişte de olmalı personel yönetimi anlayışından kurtulunmalıdır. Yönetimde insan kaynakları konusunda uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda kararlar alınmalıdır. Alınan kararlar siyasi veya ideolojik değil, kurum çıkarlarını koruyacak şekilde olmalıdır. Bunun için karar vericiler uzman olmalıdır.*”, K33 “*Eğitim örgütlerinde değerlendirme ve ödüllendirme işlevinin yerine getirilebilmesi için öncelikle Türk kamu yönetiminde performansı dayalı değerlendirme ve ödüllendirme getirilmelidir. Bilimsel veriler ışığında eşitliğe dayalı şeffaf, yansız kriterler belirlenmeli, performans ölçütleri örgütlerin yapısında uygun standartlarda olmalıdır.*” belirtilen durumları yansıtan görüşlere örnek verilebilir.

İKY işlevlerine yönelik aslında yapılması gerekenler incelendiğinde, hemen hemen tamamında yapılacak yasal düzenlemeler doğrultusunda işlevselliğin artırılacağı söylenebilir. Planlama işlevinde yapılan planların ülke ve sistemin ihtiyaçları doğrultusunda uzman kişiler tarafından bilimsel çalışmalarla hazırlanması gerçekliğini ve uygulanabilirlik düzeyini artırırken, yapılan çalışmaların kamuyla paylaşılması hem sistem içindekilerin hem de dışındakilerin kafalarında oluşabilecek şaibeleri ortadan kaldıracaktır. Bu durum seçme ve yerleştirme işlevini de etkilemektedir. Zaten seçme ve yerleştirme işlevi yasal düzenlemeler doğrultusunda yapılmaktadır. Seçim sürecinin genel bir değerlendirme olduğu göz önüne alınırsa öğretmen yeniliklerine uygun bir şekilde yeniden yapılandırılması, yeterlilikleri ölçecek şekilde sınavların yapılıp daha objektif, tarafsız bir şekilde yerine getirilmesi işlerliğini artıracaktır.

Eğitim ve yetiştirme işlevinde hem meslek öncesi hem de meslek içinde kurumsal ve bireysel etkinlikler önemlidir. Meslek öncesi öğretmen eğitimine teorik eğitimle birlikte mesleğe hazırlayıcı uygulamalı ders ve etkinliklerin artırılması çalışanların daha donanımlı olarak ortama girmesini sağlayacaktır. Hizmet içi eğitim çalışmalarının ihtiyaçlar doğrultusunda daha geniş kitlelere ulaştırılması, ihtiyaç analizlerinden sonra düzenlenmesi, bu eğitimi alanlara katkı getirmesi hem öğretmen hem de yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak temel alan eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi çalışanların insan merkezli işlevlere farkındalığını

artıracaktır. Özellikle yöneticilerin bu işlevleri uygulayabilmeleri için yeniliklere açık, risk alabilen, adaletli, objektif davranabilmeleri, rehberlik yapabilmeleri ve bütün bunlar için liderlik özellikleri kazanmaları son derece önemlidir. Kurum içinde çalışanlara yönelik etkili bir performans değerlendirme sistemi kariyer geliştirmeyi yakından ilgilendirdiği gibi ödüllendirme politikalarının belirlenmesini de sağlayacaktır. Bunun için performans değerlendirmenin bilimsel çalışmalar eşliğinde uzman kişiler tarafından yapılması, objektif, şeffaf, hesap verecek kriterlerin belirlenmesi, yapılan değerlendirme sonuçlarının çalışanlara duyurulması yani bilgi verecek şekilde düzenlenmesi değerlendirmenin çalışanlar için anlamlı kılınmasını sağlayacaktır. Yapılan performans değerlendirme çalışanın mesleki yeterliliklerini ölçecek şekilde düzenlenmelidir. Ödül uygulamalarının açık kriterler doğrultusunda düzenlenmesi, özellikle de performans dayalı olarak verilmesi, ödül verme konusunda okul yöneticilerinin yetkilendirilmesi ve bu uygulamaların açık, adaletli ve objektif şekilde yapılması uygulamaları anlamlı kılacaktır. Eğer çalışanlar yaptıkları işin sonucunda takdir edilip ödül aldıklarını görürlerse daha kolay motive olup, performanslarını artıracaktırlar.

Benzer şekilde kariyer gelişiminin de meslekte yıl olarak ilerlemeye bağlı değil, çalışan ve çalışmayan personeli birbirinden ayıran performans değerlendirmeyle ilişkilendirilmesi önemlidir. Kariyer geliştirme süreci sadece çalışanların çabaları doğrultusunda değil, kurumsal düzenlemeler doğrultusunda yapılmalıdır. Bu konuda istekli ve gayretli olan çalışanlar için yüksek lisans, doktora eğitimi, bilimsel çalışmalar yapmayı kolaylaştırıcı ve özendirici uygulamalar yapılmalıdır. Lisansüstü eğitimin meslekte ilerlemede, görevlendirmelerde, rol ve sorumluluk almada çalışanlara kazançlarının olması bu konuda çalışanları motive edecektir. Çalışan güvenliği ve sağlığına yönelik yapılanlar yasal düzenlemeler çerçevesinde yerine getirilmekle birlikte, özellikle yönetici ve öğretmenlerin veli ve öğrencilerden gelebilecek fiili ve sözlü saldırılardan kurtarılabilmesi için güvenliğe yönelik okullarda güvenlik görevlileri ve kamera sisteminin kurulması ve bunun için ayrı bir bütçe oluşturulması çalışanları rahatlatacaktır.

Görüldüğü gibi işlevlerin çoğunun uygulanabilirliğini artırmak için yasal bir takım düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir. Her şeyden önemlisi eğitim siyasetten arındırılmalı, sürekli bir devlet politikası haline dönüştürülerek yap-boz tahtası olmaktan çıkarılmalıdır. Yapılacak yasal düzenlemeler ile hem uygulayıcı olan yöneticilerin hem de uygulamalar karşısında engellenen çalışanların önü açılmış olacaktır. Bunun yanında insan kaynakları işlevleri sadece merkezi anlamda yapılan işlevler olmaktan çıkartılmalı, eğitim kurumlarına belli ölçüde özerklik tanınmalıdır. Bu durum yöneticilerin de elini kolaylaştıracaktır. Her bir kuruma bu alanda uzmanlaşmış bir İKY uzmanının görevlendirilmesi, rehber olarak yöneticilere yol göstermeyi sağlayacağı gibi, sıkıntılı ve sorunlu öğretmenlere de yol gösterecektir. İKY'nin özel sektörde söz edildiği gibi başarılı olması için bürokrasi, katı hiyerarşi, kurallara aşırı bağlılık gibi geleneksel yöntem ve yaklaşımların terk edilmesini, orta kademe il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, alt kademe okul yöneticilerinin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmalarının sağlanması, yöneticilerin yöneticilik özelliklerinden daha çok liderlik özelliklerini kazanmaları ve sergilemelerini sağlanması ile yerine getirilebilir.

Tablo 5'de katılımcı görüşlerinde İKY işlevlerinin uygulanmasında başta MEB (n=26) olmak üzere, okul yöneticileri (n=18), öğretmenler (n=16), kanun yapıcılar (n=6), veliler (n=5), denetmenler (n=5), akademisyenler (n=5) ve valilerin (n=3) sorumlu olduğunun düşünüldüğü görülmektedir. İKY işlevlerinin uygulanabilir olması için bu kişi ya da birimlerin yapması gereken uygulamalara yönelik elde edilen bulgular şöyledir: MEB'dan eğitim sisteminde insan odaklı yönetim anlayışı benimseme, personel seçme yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme, sosyal yardım vb. uygulamaları uluslararası standartlara taşıma, planlamayı ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekçi yapma, bürokratik işlemleri azaltma, ödül faaliyetlerini iyileştirme beklenmektedir. Okul yöneticilerine yönelik personel değerlendirme hakkında bilgilendirilmeleri, öğretmenlerin kariyer gelişiminde ödüllendirme işlevini yapabilmeleri, liderlik özelliklerine sahip olup teşvik edici olmaları; öğretmenlerin ise değişime açık olup, gönüllü katılım içinde olmaları ve kariyer planlaması yapmaları gerektiği belirtilmiştir. Siyasi

iktidarlardan gerekli yasal düzenlemeleri yapmaları beklenirken, akademisyenler ve üniversitelerin mezun nitelikleri artırmaya yönelik çalışmalar beklenmektedir. Dikkat çekici diğer bir görüş ise valilerin koruma işlevi kapsamında okul güvenliğini sağlamasıdır.

Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanabilmesi için üzerine görev düşenler

Tablo5. Eğitim Kurumlarında İKY İşlevlerin Gerçekleştirilmesi İçin Görev Düşenlere Yönelik Katılımcı Görüşleri

İKY İşlevleri	Katılımcı Görüşleri	n
MEB	İnsan odaklı yönetim anlayışı benimseme, personel seçme yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme, sosyal yardım vb. uygulamaları uluslararası standartlara çıkartma, planlamayı gerçekçi yapma, ödül faaliyetlerini iyileştirme, bürokratik işlemleri azaltma	27
Okul Yöneticileri	Personel değerlendirme hakkında bilgilendirilme, kariyer yolunda ödüllendirme işlevini yapabilme, liderlik özelliklerine sahip olma,	19
Öğretmenler	Kariyer planlaması yapma, değişime açık olma, gönüllü katılım yapabilme	16
Kanun Yapıcılar	Gerekli yasal düzenlemeleri yapma	6
Veliler	Yönetici ve öğretmenlere destek olma	5
Denetmenler	Kontrol	5
Akademisyenler-üniversiteler	Mezun niteliklerini artırma	5
Valiler	Okul güvenliğini sağlama	3

Katılımcı görüşlerinden K5 “*Öğretmenlerin sağlıklı kariyer planlaması yapması, okul yönetimleri planlama sürecine aktif olarak katılıp, kariyer planlaması yapmalı, müdürlükler personel değerlendirme çalışmasına önem vermeli, bakanlık planlamayı ülke ihtiyaçları doğrultusunda yapmalı.*”, K7 “*Eğitim kurumu yöneticileri süreci bilip yönlendirip değerlendirmeli, öğretmenler sürecin her aşamasında aktif rol almalı veliler yönetici ve öğretmenlere destek olmalıdır.*”, K9 “*Merkez teşkilatında görev yapan bakan ve bürokratlar çeşitli düzenlemeler yapmalıdır. Performans sisteminin getirilmesi ve ücretlerin artırılması siyasi iktidarların elindedir. Merkez ve taşra teşkilatı gelişim planları yaparak merkezi ve mahalli düzeyde eğitimler düzenlemelidir.*”, K21 “*MEB seçme ve yerleştirme alanında uygulayacağı değişiklikleri günü kurtarmak için değil gerçek anlamda yapılan planlamalarla gerçekleştirmelidir.*”, K31 “*Sistemdeki tüm çalışanlara görevler düşmektedir. Bakanlıktan il, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin, öğretmenlerin, velilerin sorumlulukları vardır. Yöneticiler yönetim ilkelerini bilmeli bu konuda eğitim almalıdır. Çalışma koşulları yeniden düzenlemelidir. Bakanlık planlama ve kadrolamayı sadece merkezden yapmamalı, müdürlükler, okul müdürleri sürecin içinde olmalıdır.*” görüşleri örnek gösterilebilir.

İKY işlevlerinin uygulanabilmesinde sorumluluğun en çok MEB’nda olduğunun belirtilmesinin altında merkezi yapılanma ve bu yapılanma kararlarının bütün taşra kurumlarında uygulanması zorunluluğu ve bütün bu işlemlerin yasal mevzuatlar doğrultusunda yerine getirilmesi yatmaktadır. Bununla birlikte okul yöneticileri, öğretmenler ve denetmenlere de bir takım sorumluluklar düşmektedir. Çünkü bakanlığın aldığı kararları uygulayanlar bu kişilerdir. Üniversitelerin akademisyenler aracılığıyla mezun niteliklerini artırmaya yönelik çalışmaları donanımlı çalışanların sistem içinde yer almasını sağlayacaktır. Velilerden beklenen yönetici ve öğretmenlere destek olması, valilerden beklenen ise okul güvenliğinin sağlanmasında gerekli önemlerin alınmasını sağlamaktır.

Sonuç ve Öneriler

Örgütlerde İKY işlevleri çalışana yönelik (eğitim ve geliştirme, planlama, işgören bulma ve seçme, performans değerlendirme, sosyal yardım ve güvence, ödüllendirme, ücretlendirme, çalışan güvenliği ve sağlığı, yetiştirme) ve örgüte yönelik (çevreyle ilişki kurma, örgüt içi düzenlemeler yapma) işlevler şeklindedir. Eğitim kurumlarında geçerli olan İKY işlevleri ise benzer şekilde çalışana yönelik (personel sağlama, seçme ve yerleştirme/kadrolama, eğitim, yetiştirme ve geliştirme, planlama, değerlendirme, ödüllendirme, çalışan güvenliği ve sağlığı, ücretlendirme, kariyer planlaması ve bireysel gelişim) ve örgüte yönelik (çevre ilişkileri ve örgütsel gelişim) işlevleri şeklindedir. Bu işlevlerden çeşitli sorunlar olmakla birlikte eğitim kurumlarında uygulananları planlama, eğitim, yetiştirme ve geliştirilme, personel seçme ve yerleştirme, değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma, personel sağlığı ve güvenliği, ücretlendirme, kariyer geliştirme, oryantasyon eğitimi işlevleridir.

Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanmasını engelleyen nedenler: planlama işlevinde siyasi faktörlerin ihtiyaçların önüne geçmesi, merkezi planların dışına çıkılamaması, yöneticilerin planlama konusundaki yetersizlikleri; işgören bulma seçme ve kadrolama işlevinde uygulamaların merkezi yapılması, KPSS ile belirlenmesi, alan dışı istihdam etme; eğitim-yetiştirme ve geliştirme işlevinde hizmet içi eğitimin merkezi olarak yapıp kısıtlı kitleye ulaşması, yeterli kaynak oluşturulamayı; değerlendirme işlevinde performans değerlendirme sistem ve standartlarının geliştirilememiş olması, bu alandaki uzman yetersizliği, terfi, ücret, derece, kademe ilerlemesinin değerlendirme süreciyle ilgili görünmemesi; kariyer işlevinde MEB'in yönlendirmesinin olmayışı, başarılı ve isteyen öğretmenlere yönelik kariyer planlamasının olmayışı, terfilerde standartların olmayışı ve yüksek lisans ve doktoranın eğitim çalışanlarına avantaj sağlamayı; ödüllendirme işlevinde başarılı personelin başarılı olamayanlara üstünlük kazandığı sistemin olmayışı; çevreyle ilişkilerde dernek ve birliklerle arabuluculuk işlevini okulların tam olarak yapamaması ve üniversitelerin gereksinimlere yönelik öğretmen yetiştiremeyi; ücretlendirme işlevinde emeğinin karşılığının ödenmemesi, doyum olmaması ve performansa dayalı bir ücretlendirme yapılmayı; işgören sağlığı ve güvenliğinde ise yönetici ve öğretmene karşı veli ve öğrencinin yaptığı fiili, sözlü saldırılara karşı MEB'in önlemlerinin yetersizliği şeklindedir.

Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanabilmesi için planlama, ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, eğitim-yetiştirme, seçme-yerleştirme ve ücretlendirmeye dönük başta MEB olmak üzere okul yöneticileri, öğretmenler, kanun yapıcılar, veliler, denetmenler, akademisyenler ve valilere görevler düşmektedir. Eğitim kurumlarında İKY işlevlerinin uygulanabilmesi için yapılması gerekenlere yönelik görüşler aynı zamanda araştırmanın önerilerini ortaya çıkarmıştır. Buna göre;

- Planlama işlevinde bilimsel çalışmalarla ülke gerçekleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim planları hazırlama ve kamuyla paylaşma,
- Seçme ve yerleştirme işlevinde seçim sürecini öğretmen yeniliklerine uygun olarak yeniden yapılandırma,
- Eğitim ve yetiştirme işlevinde çalışanlarda insan kaynakları uygulamalarına yönelik farkındalık oluşturmak için hizmet içi eğitim ve seminerler düzenleme,
- Performans değerlendirme işlevinde objektif, şeffaf ve bilgi verici bir performans değerlendirme sistemi kurma ve işletme,
- Kariyer planlaması işlevinde yasal düzenleme yapıp engelleri kaldırma ve teşvik getirme,
- Ödüllendirme işlevinde performansa dayalı, açık ve somut kriterler doğrultusunda ödüllendirme sistemi geliştirilme,
- Çalışan güvenliği ve sağlığı işlevinde güvenlik için okullarda kapalı alanlara kamera sistemi kurma ve okullarda güvenlik görevlisi bulundurma,
- Ücretlendirme işlevinde ücret iyileştirilmesi yapma
- Her şeyden önemlisi bütün bu işlevlerin uygulanabilmesi için yasal düzenlemelerle mevzuatta reform yapma, eğitimi devlet politikasına dönüştürülüp yap-boz tahtası

olmaktan çıkarma, eğitim kurumlarına belli ölçüde özerklik tanıma, her bir kuruma İKY uzmanı görevlendirme önerileri geliştirilmiştir.

Kaynaklar

- Acar, A.C. (2007). *İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması ve bir uygulama*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akın, Ö. ve Erdost Çolak, H. E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114. 16.04.2015 tarihinde <http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/51671348085-114%20%20C3%96zden%20Ak%C4%B1n%20%20Hayat%20Ebru%20Erdost%20%20C3%87olak.pdf> adresinden alınmıştır.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma* (7. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. ve Dural, E. (2014). Türk İKY Anlayışı İle Japon İKY anlayışı arasındaki işe alma yöntemleri farklılıkları. *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 19-34. 16.04.2015 tarihinde <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=551&cilt=16&sayi=3&yil=2014> adresinden alınmıştır.
- Benligiray, S. (2007). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi. Ramazan Geylan (Edt.). *İnsan kaynakları yönetimi içinde* (s.1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın Numara: 1747.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K. Ö., Akgün, E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Cho, Y.S. (2004). *Examining the impact of human resource management: A performance based analytic model*. Unpublished PhD Dissertation, University Nevada, USA: Las Vegas.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş: Nitel, nicel ve eleştirel kuram metodolojileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (6), 240-260.
- Palmer, M., & Williams, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. (Çev: D. Şahiner). İstanbul: Rota Yay.
- Pringiton, A., & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford Universty Pres.
- Punch, K. F. (2009). *Introduction to research methods in education*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 239-263. 16.04.2015 tarihinde <http://www.ticaret.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/s13/239-263.pdf> adresinden alınmıştır.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İIBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241. 16.04.2015 tarihinde <http://www.sosbilko.net/dergiYBD/arsiv/20112/mustafatasliyan.pdf> adresinden alınmıştır.

- Tuncer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233. 16.04.2015 tarihinde <https://pegem.net/dosyalar/dokuman/138006-201310101741-makale-10.pdf> adresinden alınmıştır.
- Tuncer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108. 16.04.2015 tarihinde <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf> adresinden alınmıştır.
- Uyargil, C., Özçelik, O. ve Dündar, G. (2001). *Cranfield uluslararası stratejik insan kaynakları yönetimi araştırması*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Yarımkaya, A. ve ISO-Katek. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Extended Abstract

Introduction

In the organizations, all the activities done for the effectiveness of human resources and organization form HRM functions (Yüksel, 2000). The organization tries to raise the quality of work environment by increasing efficiency through these functions and enables organizational politics to be practiced in a discipline. Changing from community to community, HRM functions in Turkey are classified as employment, education, salary, work affairs, security, health, research and workman service (Bingöl, 1990) employment practices, education/development and performance evaluation, salary and extra payments, communication (Uyargil, Özçelik & Dündar, 2001) planning, staffing, evaluation, rewarding, recruitment and development, industry relations, protection-development etc. (Erdoğan, 2013). Yüksel (2000) classifies these functions as personal and organizational functions. The classifications resemble to each other and HRM practices in Turkey are seen to be formed in these functional frames.

As both the service workers and service takers are humans, the importance of this source increases. HRM is an approach that has contributions to workers and administrators in education institutions in terms of work environment. However, it is not possible to say that the practices in HRM are not successful in Turkey. Especially the fact that education system is centralist and that the tough bureaucracy holds all the practices and control seem the biggest obstacle. Moreover, studying the applicability of HRM, which is known to contribute to the institution a lot, is quite important in terms of determining the policies for the practices. Through this study, the views of education employees about HRM functions in education institutions have been researched and suggestions have been brought forward.

Method

The study group of the research carried out on the basis of qualitative research design has been determined criterion sampling, one of purposive sampling methods (Punch, 2009). The criterion determining the participants has to do with being a education employee that knows HRM functions theoretically, can question the situation existing in practice and works in the system. In this respect, 33 education employee studying in the education management and inspection department at master degree, having taken HRM course in this process and being employed in the primary and secondary schools in Bolu province during 2013-2014 education year have been included in the research. Parents were gathered through interview forms and the participants were asked to state their views in a written form. In the form, the participants were asked what the functions of HRM are, which of them are valid and implemented in schools, the reasons that hinders their functions, what kind of things could be made to make them applicable and who has to take the responsibility for application efficiency. Content analysis and

descriptive analysis were used in the analysis of the datum. In the study, the answers given by the participants were coded in line with the research purposes and participant views were categorized. Finding how often each category repeated (frequency), qualitative data were digitized and shown as tables. As each participant stated more than one opinion in each table, the number of total views were not included.

Result and discussion

HRM functions in organizations are employee oriented (education and progress, planning, finding and choosing workers, performance evaluation, social aid and guarantee, awarding, changing employee safety and health, recruitment) and organization oriented (communicating with environment and making organizational changes). Similarly, the ones valid for education institutions are employee oriented (supplying personnel, selection and placement / staffing, education, recruitment and development, planning, evaluation, rewarding, worker security and health, salary career planning and progress) and organization oriented (environmental affairs and progress). Besides the problems with these functions, the ones implemented in education institutions are planning, education, recruitment and progress, personnel selection and placement, evaluation, career development and orientation education function. Some of the reasons that hinder the applicability of HRM functions in education institutions are that political factors taking precedence over needs in planning; not being able to digress central plans; centralist implementations in finding-selecting - staffing employees; centralist in service training for educating -raising- developing, thus reaching to limited masses; not developing system and standards for performance evaluation; the fact that promotion, degree, rank progress is not related to evaluation process; that there is no career planning for willing and successful teachers; that schools do not perform its role to reconcile with associations and unions; that payments are not satisfactory and not made on performance base and that the measures Ministry of Education takes against verbal and actual mobbing made by students and parents are not sufficient in employee health and security. Especially, ministry of education administrators, teachers, lawmakers, parents, inspectors, academicians and governors have responsibilities in order for HRM functions to implement properly. Some requirements to apply these functions are preparing education plans based on country realities and needs, reconfiguration of election process for choosing and settlement, arranging in service training and seminars to raise consciousness towards human resource implementation for employees at education and training, establishing performance evaluation that is objective, transparent, informative for performance evaluation, terminating obstacles in career planning by making legal regulation, developing awarding system based on performance, setting camera systems at schools for personnel security and health, hosting security personnel, making salary betterment on payment, and the most importantly, making reform on legislatives with legal amendment to be able to apply all these functions, converting education into a state policy and preventing it from being a puzzle, giving autonomy to education institutions to some extent, appointing HRM experts to each institutions.