

Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin İnsan Kaynağı Politikalarına İlişkin Görüşleri

Opinions Of Management On Human Resource Policies İn Educational İnstitution

Vicdan ALTINOK¹

Özet

Okul yöneticilerinin görevlerinden biride, insan kaynaklarının en önemli unsuru olan öğretmenlerin ve çalışanların okul amaçları, toplum beklentileri doğrultusunda verimli, etkili, başarılı bir çalışma gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Bu araştırmada eğitim kurumlarının en iyi eğitim-öğretimi hizmetini sunabilmesi için insan kaynağına ilişkin politikalarının ne olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, ortaöğretim (lise) okulu müdürlerinin İnsan Kaynağının Yönetimine (İKY) ilişkin politika anlayışlarını belirlemek için müdürlerin görüşlerine başvurulmuştur. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Gerekli olan verileri elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesindeki 112 devlet, 109 özel ortaöğretim okulundan basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 10 devlet lisesinde (4 müdür ve 8 müdür yardımcısı) 12 kişi ve 10 özel lisede çalışan(6 müdür ve 6 müdür yardımcısı) 12 kişi olmak üzere toplam 24 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminin başarısında etkili olan politikalar: Toplum geleceğe taşıyacak, eğitimin kurumsal değerlerine sahip, iş büyüklüğü, mesleki bilgi ve beceri gereksinimleri, sektörde bulunabilirliği ve yönetim alanı genişliği gibi kriterlerin dikkate alarak ücret tespitlerinin yapılması, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi dikkate alan bir iş ortamı sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetici, insan kaynakları, politika.*

Abstact

One of the duties of school administrators are to ensure that teachers and employees, who are the most important elements of human resources, work efficiently, effectively and successfully in the direction of school goals and community expectations. This research in the educational institutions of policies related to human resources to provide the best education services are intended to reveal what it is. For this purpose, secondary (high school) principals have been consulted to determine their understanding of human resources management policy for school principals. Qualitative research method was used in this study. Semi-structured interview form was created to obtain data necessary. The study group was composed of 10 states (4 principal and 8 vice-principal) and 10 private high school students (6 principal and 6 vice principal) determined by simple random sampling method from 112 state and 109 private secondary schools in Çankaya district of Ankara province in 2015-2016 academic year. 24 school principals in total. As a result, policies that are effective in the success of human resources management: To bring society to the future, to have institutional values of education, size of business, professional knowledge and skills requirements, making the sector the availability and management fees width as determined by taking into account the criteria, is to provide a business environment that takes into account the balance between work and private life.

Anahtar Kelimeler: *Manager, human resources, policy.*

¹ Doç.Dr., Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, valtinkok@gazi.edu.tr

Bu çalışmanın bir bölümü 03-05 Kasım 2016 tarihleri arasında EYUDER, KKTC MEB, Lefke Avrupa Üniversitesi ve KKTC TÖDER işbirliği ile Gime/KKTC'de düzenlenen "EYFOR-VII Eğitim Yönetimi Forumu"nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Giriş

Toplumlarda eğitim sürecinin işleyişi ve sunulan hizmetin kalitesi en önemli unsurlardan biridir. Çünkü eğitim toplumlari güçlü, başarılı ve diğer ülkelerden farklılığını ortaya koyacak yeni nesillerin yetiştirilmesinde büyük rol oynar. Bununla birlikte iyi eğitim almış olan bireyler hem toplumun hem de bireysel yaşamlarının kalitelerini artırır. Eğitim sürecinin sağlıklı ve başarılı bir biçimde devam etmesini sağlayacak olanda o eğitim kurumlarında görevli olan insan kaynağıdır. Bu insan kaynağının doğru yönlendirilmesini sağlayacak olan ise okul yöneticilerinin izleyecekleri doğru politikalarlardır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, çalışanların verimliliğine (örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması) ve çalışanların tatminine (İş gören ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişiminin sağlanması) dayanmaktadır. Kurumları yapıllaştıran ve harekete geçiren gücün, insan olduğu gerçeği, bu yapıyı başarıyla yönetebilmek için; gerek yöneten, gerekse yönetilen boyutunda, insan kaynağını iyi anlamayı ve bu kaynağa, gereken önemi vermeyi gerektirmektedir. İnsanın kaynağını yönetmek oldukça güçtür. Çünkü her insanın kendine özgü fiziksel, zihinsel ve duygusal özellikleri vardır. İnsan kaynağının etkin biçimde yönetilmesi durumunda kurumların ulaşabileceği başarı düzeyi beklentilerin çok üzerinde gerçekleştirilebilir. İnsan kaynağının işine bağlılığını, odaklanmasını ve adanmasını sağlayan bir kurum, onun yaratıcı, üretken, sorun çözücü yeteneklerinden çok daha fazla yararlanır ve çok önemli bir rekabet üstünlüğü elde edebilir(Çalışkan, 2015).

Çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu ve başarılı olabilmeleri için ne yapıldığını, nelerin yapılabileceğini ve nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyan insan kaynakları politikasının (Yılmaz ve Eroğlu, 2008) temel amacı ise insan kaynağının örgütün amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek ve çalışanların ihtiyacını karşılayarak mesleki açıdan gelişimlerini sağlamaktır (Bingöl, 2006).

İnsan Kaynakları Yönetimi, gerekli insan kaynağının belirlenmesi, sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme etkinliklerini içeren bir etkinliktir (Yüksel, 1998). Çalışanlar, eğitim kurumlarının hem değerli bir kaynağı hem de en önemli zenginliğidir. Eğitim kurumlarında çalışacak insan kaynağının, dikkate alınması ve üzerinde önemle durulması gereken bir faktördür (Sabuncuoğlu, 2000). Eğitim kurumları, hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içerisinde başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının etkili kullanılmasına ve yönetilmesine bağlıdır (Çalık, 2003). İnsan Kaynaklarının etkili kullanımının yanı sıra, eğitimin hedeflerine ulaşabilmesi, okulun verimliliğini etkileyen, fiziksel kaynakların ve mali kaynakların da etkili kullanımını gerektirir (Palmer ve Winters, 1993). Eğitim kurumlarında yöneticilerin İnsan kaynakları yönetimine ilişkin amaçları oluştururken bazı noktaları dikkate alması gerekir. Bunlar, (Canman, 2000; Armstrong, 1994):

Eğitim kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları ile kurum politikaları arasında ilişki kurmak ve kurum kültürünü şekillendirmek. Kaynakları kurum ihtiyaçları doğrultusunda kullanmak ve çalışan, kurum performansını artırmak için personel, istihdam politikaları belirlemek. Çalışanların kendilerini ifade etmelerini, önerilerini, hayallerini, fikirlerini, performans ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmak. Grup çalışması, toplam kalite ve yenilik gibi kavramların ortaya çıkması için gerekli koşulları sağlamak. Bazı etkinliklerde esnek çalışma anlayışına yer vermek. İnsan kaynağı ile yönetimin kurumsal amaçlarını gerçekleştirmek..

Eğitim kurumlarının toplumsal ve kurumsal amaçlarını gerçekleştirmede yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, önemli insan kaynaklarıdır. Eğitim yönetiminin amacı, insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde değerlendirerek, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırabilecek politikaları ve alınan kararları uygulayabilmektir. Okul yöneticisi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarını koordine etmeli, karar vermeli ve grup çabalarını yönlendirmelidir. Bunun içinde genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metodlarından yararlanması gerekir (Akçay, 1996; Kaya, 1999).

Politika, kurumun belirlenmiş hedeflere ulaşması amacıyla çalışanların hangi doğrultuda çalışmalarını gerektiğini gösteren genel bir rehberdir. Kurum politikası, içinde insan kaynakları politikasını barındırır. Bununla belirli insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili uygulamalarda izlenecek temel kurallar belirlenir. Bu kurallar günlük uygulamalar içinde genel bir rehber rolünü oynar (Jauch ve Glueck, 1988). İnsan kaynakları politikasını oluştururken; işe başlama, eğitim, terfi, toplu sözleşmelerin yürütülmesi, yönetmeliklerin uygulanması gibi konularda karar verirken karşılaşılabilecek sorunların niteliği belirlenmelidir. Çalışanlara adil ve tarafsız davranılıp davranılmadığı konusunda kişilerin belirttikleri şikâyetlerin niteliğini, kurumdaki çalışma koşulları ile ilgili hoşnutsuzluk halini ortaya koyan psiko-sosyolojik anket sonuçlarını, politika konusu olabilecek olan isteklerin toplu görüşme masasında talep ve hak istekleri alanının belirlenmesi, şikâyetlerin niteliği incelenerek değerlendirilmelidir (Zander, 1990). Bu bilgilerin elde edilmesiyle yöneticisi gerçek durumun bir çerçevesini çizer ve oluşturulması gereken durumun niteliklerini belirleyerek bir taslak hazırlar. Bu taslakta, politikanın uygulamaya konması için yapılacak eylemlerin sırası, uygulamalar sırasında uyulması gereken usuller ve yönetmelikler, uygulanacak politikayla ilgili insan kaynakları kategorisi, genel uygulama koşulları (maliyeti, süresi, yürürlüğe girişi vb.) gibi noktalar dikkate alınır (Newman ve Logan, 1971). İnsan kaynakları yönetiminin hareket yönü örgütte çalışanlar kendilerini güçlendirirken örgütün büyümesine katkıda bulunmak için çalışanlara kaynak, hedef ve fırsat sağlamaya doğrudur. Oysa eğitim yönetimi örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanma sürecidir. Hizmet sunmak için bir araya getirilen kaynakların içinde en dinamik, yaratıcı ve değerli olanı insandır. Ancak okulda insan kaynaklarının yönetiminde çeşitli etkenler etkili olmakta ve istenilen verim elde edilememektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi politikaları, küreselleşmeye bağlı olarak rekabet ortamının değişmesi, teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen iş anlayışı, çalışanların özelliklerinde ve demografik yapılarındaki farklılaşmalar ve yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının, ortaya çıkması gibi faktörlerden dolayı önem taşımaktadır.

Örgüt çalışanlarının yönetimi için geliştirilmiş çok sayıda politika, uygulama ve örgüt yapısı bulunmakta ve bu sayısız politika ve uygulamalar örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme yeteneklerini ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Yapılan çalışmalarda, 6 temel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına değinilmektedir. Bunlar; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans uygulamaları, performans ödülleri, yönetici-çalışan ilişkileri ve iletişimdir (Ahmad ve Schroeder, 2003; Becker ve Huselid, 1998; Huang, 2001; Truss, 2001; Tzafir, 2005). Her ne kadar bu insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel performansı pozitif yönde etkilese de Boselie vd. (2005), örgütlerin insan kaynaklarını yönetmek için kullandıkları en iyi politika ve uygulamaların ne olması gerektiğiyle ilgili bir görüş birliği sağlanamadığı belirtilmektedir.

İnsan kaynakları politikası, yönetim kademelerinin insan kaynakları konusundaki eylemlerine yön verebilecek, üst yönetimce belirlenen amaçlar ve ilkeler topluluğudur. Bazı karar durumlarında nasıl davranılacağı veya bazı genel ya da zorunlu hükümlerin nasıl yorumlanacağı ve uygulanacağı karışıklıklara neden olmaktadır. Bu durumda insan kaynakları politikasının belirlenmesi, işgücü konusunda eğitim kurumuna homojen ve belirgin bir görünüm kazandırır. Politikalar yönetim sorumluluğu yüklenenlere rehberlik eder. İnsan kaynakları politikaları genellikle yazılı olarak ortaya konur. Yazılı olmayan ya da açıkça belirlenmeyen politikalar insan gücü kaynaklarının etkin ve rasyonel kullanımını zorlaştırmakta, örgüt içinde ortak uygulama sağlamada standardizasyonu bozabilmektedir.

Yönetici insan kaynakları politikasını oluştururken; üst yöneticilerin işe alım, eğitim, terfi ve iş yönetmeliklerin uygulanması gibi konularda karar verirken karşılaşılabilecekleri sorunların niteliğinin belirlenmesi, kişilere adil ve haklı davranılıp davranılmadığı konusunda çalışanların dile getirdikleri şikâyetlerin niteliği, kurumdaki çalışma koşulları ile ilgili hoşnutsuzluk halini ortaya koyan verilerin toplanmasından sorumludur. Bu bilgilerin elde edilmesiyle de yönetici gerçek durumun bir çerçevesini çizer ve oluşturulması gereken durumun niteliklerini belirleyerek politikalarını şekillendirmelidir. İnsanın zihinsel, fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların (girdilerin) çıktıya (mal ya da hizmetlere) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez. Okul yöneticileri, eğitim kurumlarında insan

kaynaklarının en önemli unsuru olan öğretmenlerin, öğrencilerin, memurların toplum ve birey beklentilerine cevap veren ve okulu amaçları doğrultusunda başarılı, etkili ve verimli olmasını sağlayan bir kişi olmalıdır. Bunun için bu araştırma, okul yöneticilerinin okulda bulunan öğretmen ve diğer çalışanların yani insan kaynağına ilişkin politikalarının ne olduğunu ortaya koymaya yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda, ortaöğretim (lise) okulu müdürlerinin insan kaynaklarına ilişkin politika anlayışları belirlenmiştir. Araştırmada, “politika” kavramı, belirli bir rolün ya da görevin istenilen düzeyde yerine getirebilmesi için uyulması gereken kurallar, usuller ve düzenlemeler olarak kullanılmıştır.

Her anlamda çağa uygun yönetim anlayışlarının etkisi altında olan eğitim örgütlerinin insan kaynağını etkili bir biçimde yönetilmesine katkı sağlayabilecek bir unsur olarak insan kaynakları yönetimi politikaları tespit edilmeye çalışılmış ve bu amaçla eğitim kurumlarında yöneticilerin insan kaynağı politikalarına ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmıştır.

Yöntem

Bu araştırmada eğitim yöneticilerinin insan kaynağına ilişkin nasıl bir politika izlenmesi gerektiğine yönelik görüşlerini ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Gerekli olan verileri elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Formlar oluşturulurken alan ile ilgili yazılar incelenmiş ve konunun uzmanları ile ön görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bilgiler çerçevesinde sorular yeniden yapılandırılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi içerik analizi tekniği ile yapılmıştır. Toplanan verilere gerekli kodlamalar yapılarak, analiz sonucunda elde edilen noktalar gruplandırılarak aşamalandırılmıştır. Yöneticiler özel ve devlet okulu yöneticisi olarak ele alınmıştır. Bunun nedeni de özel ve devlet liselerindeki yöneticilerin çalışanlarına yönelik politikalarına ilişkin görüşlerindeki farklılıkları da görebilmektir.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu rastgele örnekleme yöntemi ile tespit edilmiştir. Yapılan ön bilgilendirme sonucu görüşmeyi kabul eden okulların yöneticileri tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmanın amaçları doğrultusunda bir evrenin temsilci bir örneği yerine, amaçlı olarak bir ya da birkaç alt kesimini örnek olarak almaktır. Başka bir deyişle amaçlı örnekleme, evrenin soruna en uygun bir kesimini gözlem konusu yapmak demektir (Sencer, 1989, s.386). Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesindeki 112 devlet, 109 özel ortaöğretim okulundan basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 10 devlet lisesinde ve 10 özel lisede çalışan toplam 24 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 6 kadın yöneticinin, 4’ü özel, 2’si devlet okulunda, 18 erkek yöneticinin, 8’i özel, 10’u devlet okullarında görev yapmaktadır. Araştırmada görüşleri alınan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo:1 Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özellikleri

Özel Okul Yöneticileri		Devlet Okulu Yöneticileri	
Cinsiyet		Cinsiyet	
Erkek	8	Erkek	10
Kadın	4	Kadın	2
Eğitim Durumu		Eğitim Durumu	
Lisans	5	Lisans	8
Yüksek Lisans	7	Yüksek Lisans	4

<u>Kıdem</u>		<u>Kıdem</u>	
5-10 yıl	6	5-10 yıl	3
11-15 yıl	4	11-15 yıl	3
16-20 yıl	-	16-20 yıl	4
21-üstü	2	21-üstü	2
<u>Toplam Yöneticilik Süresi</u>		<u>Toplam Yöneticilik Süresi</u>	
1-5 yıl	3	1-5 yıl	2
6-15 yıl	7	6-15 yıl	5
16-üstü	4	16-üstü	5

Veri Toplama Aracı

Çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinden araştırma amacı kapsamında bilgi alabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin insan kaynağına ilişkin politikalarına yönelik görüşlerini ortaya koymaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Görüşme formları oluşturulurken önce araştırma alanına ilişkin konuya yönelik yazılar taranmış, ilgili uzman görüşlerine başvurulmuş, sonra elde edilen bilgiler ışığında “12” adet soru hazırlanmıştır. Bu hazırlanan sorularla önce bazı okul yöneticileri ile ön görüşme yapılarak anlaşılabilirlik düzeyi ve sorulara ilişkin önerileri alınmıştır. Elde edilen öneriler ve geribildirimler sonucunda soruların sayısı 7’ye düşürülerek sorulara son şekilleri verilmiştir. Görüşmede kullanılan sorular:

- 1- Yönetici olarak okulunuzda yeterli bilgi ve beceriye sahip İnsan Kaynağına (İK) sahip misiniz? (Ne gibi özelliklere sahip olmalarını isterdiniz?)
- 2- Kurum içi ve kurum dışı eğitim seçenekleri, eğitim araç ve yöntemleri sizce neler olmalıdır?
- 3- İşe yeni başlamış olan çalışanın işine kısa sürede adapte olabilmesi için neler yapılabilir?
- 4- Sizce adil bir ücret düzeni nasıl oluşturulur?
- 5- Çalışanların katkısını, başarısını artırmak için nasıl bir politika izlemeyi tercih edersiniz?
- 6- Okulunuzda katılımcı, paylaşımcı, şeffaf, farklılığa ve yaratıcılığa değer veren bir kültür oluşturmak için neler yaparsınız?
- 7- Sizce iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi sağlayan bir iş ortamı nasıl sağlanır?

Verilerin Toplanması

Veriler, yöneticilere önce araştırma hakkında kısa bir bilgi verilip, ilk olarak sorular yöneticilere iletilmiş ve böylece konu üzerinde önceden bir fikir sahibi olmaları, düşüncelerini yapılandırma fırsatı verilmiştir. Böylece, görüşme sürecinde yöneticileri yönlendirici, olumsuz etkileyecek ve zaman kaybına neden olabilecek durumlardan kaçınılmıştır. İkinci olarak da çalışma grubunda yer alan yöneticilerle yüz yüze iletişim kurularak sorulara vermiş oldukları cevaplar kayıt edilerek ve not tutularak toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışma grubundan elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bunun için toplanan veriler önce kavramsallaştırılmış, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenerek, veriyi açıklayan temalar saptanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Geçerlik ve Güvenirlik

İç ve dış geçerlik için uzman görüşlerinin yanı sıra hazırlanmış soruların amaca uygun bilginin toplanmasına katkı sağlayıp sağlamadığını test edebilmek için “5” okul yöneticisiyle de ön görüşme yapılmıştır. Ayrıca görüşler arasındaki tutarlık, iç güvenilirlik için incelenmiştir. Dış geçerlik: Elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilmesidir. Dış geçerlik için doğrudan alıntılar ve amaçlı örneklem metodu kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi, katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntı yapılarak betimsel bir yaklaşımla ifadelendirilmesidir. Dış güvenilirlik için uzman görüşü alınmıştır. Veriler çerçevesinde kodlamalar yapılmıştır. İçerik analizi sonucunda önceden belirlenen unsurların yanı sıra yeni unsurlara da ulaşılmıştır. Elde edilen alt unsurlar, eğitim bilimleri ve nitel araştırma konularında uzman olan öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuş ve elde edilen alt unsurlar üzerinde kodlayıcılar arası güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemde Miles ve Huberman’ın kullandığı, Güvenirlik= $[Görüş\ Birliği / (Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)] \times 100$ formülünden yararlanılmıştır ve kodlayıcılar arası güvenilirlik yüzdesi % 78 olarak hesaplanmıştır. Güvenirliğin %70’in üzerinde olması araştırma verilerinin değerlendirilmesinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Miles ve Huberman, 1994).

Bulgular ve Yorum

Araştırmada, çalışma grubuna yöneltilen “7” soruya ilişkin verilen cevaplarda önemli noktalar tespit edilerek vurgulanan kavramlar oluşturulmuş, bu kavramlar kodlanarak benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılmıştır. Genel değerlendirme ile ulaşılan sonuçlar eşliğinde önerilere yer verilmiştir. Okul yöneticilerine yöneltilen sorular ve bunlara verilen cevapların analizi sonucunda elde edilen bulgular daha net değerlendirebilmek için tablo halinde ortaya konmuştur. Bu tablolarda devlet ve özel liselerdeki yöneticilere ait görüşler birlikte verilmiştir.

1- Okulunuz için belirlediğimiz stratejileri gerçekleştirebilecek miktarda, bilgi ve beceride İK sahip misiniz?

Tablo:2 Okuldaki İK’nın amaçları gerçekleştirmek için sahip olmaları gereken yeterliklere ilişkin politikalar

İnsan kaynağının sahip olması gereken yeterlik politikaları	Devlet f	Özel f	Toplam f
Değilim. İK sürekliliği için sistem ve süreçleri sürekli gözden geçirmek ve ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırmalı.	2	3	5
Orta düzeyde sahibim. İK potansiyeli yüksek, toplumun güncel ve gelecekteki ihtiyaçlarını tespit ve tahmin edebilmelidir.	2	5	7
Yeterli düzeyde sahibim. İK okul topluluğu içinde birlikte görev yapma, kıskançlık ve aşırı ideacı ve rekabet duygularından arınmış olmalıdır.	2	-	2
Beklenti düzeyimi karşılamıyor. İK kendi iş sonuçlarının sorumluluğunu alabilmelidir.	2	1	3
Beklentilere cevap veriyor. İK katılımcı, şeffaf, paylaşımcı, yaratıcılığa ve farklılığa değer vermelidir.	-	3	3
Daha iyi olabilirler. İK yönetimin öneri ve beklentilerini dikkate almalı ve yerine getirmelidir.	4	-	4
TOPLAM	12	12	24

Tablo 2 incelendiğinde, yöneticilerin çalışanlarından daha çok “insan kaynağı potansiyeli yüksek, toplumun güncel ve gelecekteki ihtiyaçlarını tespit ve tahmin edebilmelidir” yeterlik politikalarına sahip olmalarını beklemektedirler. Bu yeterlik, çağımızın insan kaynağının sahip olması gereken en önemli yeterliği olarak değerlendirilmektedir. Bilgi akışının çok ve hızlı olmasından dolayı edinilen bilgileri etkin olarak değerlendirebilmek ve kullanmak bulunduğumuz çağda güç ve başarı

için önem taşımaktadır. İkinci olarak da “insan kaynağının sürekliliği için sistem ve süreçleri sürekli gözden geçirmek ve ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırmalı” yeterliğine sahip olmaları beklenmektedir. Devlet okullarındaki yöneticiler, çoğunlukla “insan kaynağının yönetimin öneri ve beklentilerini dikkate almasını ve yerine getirmesini” beklerken, özel okul yöneticileri ise, “insan kaynağının potansiyeli yüksek, toplumun güncel ve gelecekteki ihtiyaçlarını tespit ve tahmin edebilen” yeterliklere sahip olmasını istemektedirler. Yöneticilerin bazılarının insan kaynaklarına ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Devlet okulu yöneticilerinden biri “*atanan her çalışanın beklentilerimizi karşıladığı söylenemez. Bir yönetici olarak insan kaynaklarından çok şey beklememekle beraber, en azından söylediklerimi dikkate alarak, yapılmasını istediğim şeyleri yerine getirmelerini bekliyorum*” şeklinde ifade ederken; Özel okul yöneticilerinden biride “*insan kaynaklarının belli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olduğunu söyleyebilirim. Fakat kurum olarak daha başarılı sonuçlar için işe alınacak olan insan kaynağının sahip olduğu performansının daha iyi olması, bu performansın sadece okul sınırları içinde kalmayıp bulunulan çevre ve toplumla sürekli etkileşim içinde olmak, bilişim araçlarından etkin yararlanarak çeşitli alanlardaki gelişmelere ilişkin bilgiler elde edebilme ve bunlardan yararlanma becerisine sahip olmalıdır*” şeklinde ifade etmektedir.

2- Kurum içi ve kurum dışı eğitim seçenekleri, eğitim araç ve yöntemleri sizce neler olmalıdır?

Tablo:3 Okuldaki insan kaynaklarına yönelik eğitim seçenekleri, eğitim araç ve yöntemlerine ilişkin politikalar

Eğitim seçenekleri, eğitim araç ve yöntem politikaları	Devlet f	Özel f	Toplam f
İK'nın kişisel ve mesleki gelişimlerini performans danışmanlığı anlayışıyla desteklemek ve ihtiyaçları önceden tespit ederek eğitimlerini gerçekleştirmek.	2	1	3
İK'yi öğrenci odaklı hizmet anlayışı ile çalışanlara sunulacak eğitim fırsatlarını, ulusal ve uluslararası araştırmalar baz alınarak geliştirmek	-	2	2
İK'yi öğretmen, şef, şube müdürü, müdür yardımcısı gibi kadrolara özel olarak tasarlanan sınıf içi eğitimler; e-öğrenme, simülasyon, işbaşı eğitimleri, okuma-izleme ödevleri ve eğitim kitleri ile desteklemek.	3	3	6
İK'yi zorunlu eğitimlerin yanında, isteğe bağlı eğitimlerle desteklemek	-	1	1
Yeni mezun çalışanlar, çalışacakları bölüm ve görevlere göre hazırlanan kapsamlı eğitimlere katılmalı. Bu eğitimler; kurumun temel anlayışını aktarmanın yanı sıra çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgi/beceri ve yetkinlikler kazandırmak	3	-	3
İK'yi Future Forum programı ile sürdürülebilir büyüme hedefini destekleyecek toplum ve müşteri (öğrenci, veli) odaklı bakış açısını her faaliyetin odağına yerleştirerek, eğitim sektörü ve toplum sınırlarının ötesinde düşünmeyi sağlayacak bir zihinsel dönüşümü desteklemek.	-	2	2
Çalışanların ve eğitim kurumunun gelişimi için topluluk içi görevlendirme, transfer, rotasyon uygulamalarının arttırmak.	3	-	3
Gelişen eğitim teknolojilerini ve yöntemlerini yakından izlemek, eğitim anlayışının bir parçası olması için Finarmoni denen bir eğitim ve gelişim portalı oluşturulmak.	-	3	3
TOPLAM	12	12	24

Devlet ve özel okullarda görev yapan (3+3) yöneticilerin 6'sı insan kaynağının başarılı olabilmesi için, sunulması gereken eğitim seçenekleri, eğitim araç ve yöntemlerine ilişkin politikalarla ilgili olarak yöneticilerin çoğu bazı özel kadrolar için" özel olarak tasarlanan sınıf içi eğitimler; e-öğrenme, simülasyon, işbaşı eğitimleri, okuma-izleme ödevleri ve eğitim kitleri ile desteklenmesi" gerektiğini belirtmişlerdir. En az destek gören görüş ise "zorunlu eğitimlerin yanında isteğe bağlı eğitimlerle desteklemek" olmuştur. Future forms ve finarmoni gibi kavramlarla farklı uygulamalara ilişkin görüşler özel okul yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Burada kullanılan Future Forms programı ile geleceğe yönelik beklentileri toplumsal açıdan değerlendirecek bir anlayışa sahip olmayı, Finarmoni kavramı ise çalışanlara sunulan e-öğrenme faaliyetlerinin yanı sıra sürekli gelişen ve güncellenen kütüphanesi, kitap özetleri, makaleleri, hızlı sunumları ve yetkinlik gelişimi rehberi gibi bölümlerle de destek olmak, yani bilgi teknolojilerinden etkin yararlanabilmeyi ifade etmektedir (Finansbank, 2016; Sabancı Holding, 2016). Özellikle yorum ve önerilere açık bir platform olarak finarmoni ile çalışanların tüm eğitim faaliyetlerini bir noktadan takip edilmesi sağlanmış olacaktır. Devlet okul yöneticilerinin çoğunluğu ise "Yeni mezun çalışanlar, çalışacakları bölüm ve görevlere göre hazırlanan kapsamlı eğitimlere katılması gerektiği üzerinde durmuşlardır" Bu da İK'da özellikle yeni işe girmiş olanların buldukları ortama uyum sağlamaları noktasında bir takım sıkıntıların bulunduğunu göstermektedir. Görüşmede dikkat çeken bazı görüşlere aşağıda verilmiştir:

Katılımcılardan biri "Zaman ve mekân sınırı olmadan eğitim için bir bankanın kullandığı Finarmoni anlayışı gelişen eğitim teknolojilerini ve yöntemlerini yakından izlemek, eğitim anlayışımızın vazgeçilmez bir parçası olmalıdır." ifadesini; bir diğeri ise, "özellikle eğitim kurumlarında görev alacak insan kaynağının görev alanlarına yönelik olarak yapacakları işlerde başarılı olabilmeleri için, amaca uygun hazırlanmış sınıflarda eğitimler vermek, e-öğrenme, simülasyon, işbaşı eğitimleri, okuma-izleme ödevleri ve eğitim kitleri gibi araçları kullanmaktır." ifadesini kullanmışlardır.

3-İşe yeni başlamış olan çalışanın işi ile kolayca bütünleşebilmesi, kendi işiyle diğer işler arasındaki ilişkileri kurabilmesi için nasıl bir oryantasyon programı uygulanmalıdır?

Tablo:4 İşe yeni başlamış olan İK'nın işine kısa sürede adapte olabilmesine ilişkin politikalar

İnsan kaynağının işine uyum sağlamasına ilişkin politikalar	Devlet f	Özel f	Toplam f
• Yeni İK'nın uyumu için, bir oryantasyon yani tanıtım programı çerçevesi içinde faaliyetler düzenlemek. Yeni gelenlerin kendilerini ifade edebilecek ve tanıtacakları bir platform oluşturmak.	5	-	5
Yeni İK'nın işe uyumunu sağlamak için çalışanlar ve yönetim arasında çift yönlü ve sürekliliğe dayalı bir bilgi akışı oluşturmak.	1	4	5
• Yeni İK'nın hedefleri ile okulun hedefleri uyumunu sağlayarak yüksek performans dayanan ortak bir kültür hedeflemek.	3	1	4
Yeni İK'nın uyumunu sağlamak için, "biz olmak" değerini hem kurum içinde hem de kurum dışında yaşatmak, çalışanlar arası iletişim ve paylaşımı desteklemek.	-	3	3
Yeni İK'nın uyumunda, diğer çalışanları tanıma, birlikte hareket edebilme, kurumun bir üyesi olarak kendisini görmesi için takım çalışmasını iş dışına taşımak.	-	2	2
Yeni İK'nın "Yaptığımı yaz, yazdığımı uygula" prensibinden yola çıkarak, okuldaki uygulamaların standardizasyonunu sağlamak, yeni işe giren İK'nın dokümanlara ulaşarak, işbaşı eğitimleri dışında kendi çabaları ile de öğrenebilecekleri bir ortam yaratmak.	1	2	3
TOPLAM	12	12	24

Tablo 4’den de anlaşıldığı üzere yeni insan kaynağının uyumu için özel okullardaki 4 yönetici “insan kaynağının işe uyumunu sağlamak için çalışanlar ve yönetim arasında çift yönlü ve sürekliliğe dayalı bir bilgi akışı oluşturmak” gerektiğini belirtmiştir. Devlet okulu yöneticilerinden 5’i ise “bir tanıtım programı ile yeni çalışanların buldukları okula uyumu sağlanırken, kendilerini de tanıtarak diğer çalışanlarla iletişim kurmaları sağlanmalıdır” demiştir. Burada uyum konusunda en dikkat çekici politika ise, “insan kaynağının uyumunu sağlamak için, "biz olmak" değerini hem kurum içinde hem de kurum dışında yaşatmak, çalışanlar arası iletişim ve paylaşımı desteklemek.” şeklindedir. Burada yöneticiler, “*yeni personelin diğer çalışanlarla kaynaşması, işbirliği ve ortak noktalarını keşfetmeleri için okul dışında da bazı ortak etkinlikler (yemek, spor, sergi, gezi vb.) gerçekleştirmelerine de imkan sağlamak*” olduğunu ifade etmişlerdir.

4-Adil bir ücret düzeni nasıl oluşturulur?

Bu konuda yöneticiler ödeme düzenlemelerinin devlet tarafından belirlenmiş olduğunu bu çerçevede ücretlerin ödendiğini belirtmişlerdir. Fakat ücret politikasına ilişkin görüşlerinin ne olduğu aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo: 5 Adil ücret düzenine ilişkin politikalar

İnsan kaynağını adil ücretlendirme politikaları	Devlet f	Özel f	Toplam f
Okulun hedefleri ile paralel, yeni yetenekleri kazanmayı, çalışanları elde tutmayı ve performansı arttırmayı hedefleyen ücretlendirme yapmak.	1	4	5
İK’nın okula bağlılığını, memnuniyetini, motivasyonunu ve sinerjisini arttıracak ücretlendirme yapmak.	3	1	4
Her bir görevin sorumluluk boyutu, iş büyüklüğü, mesleki bilgi ve beceri gereksinimleri, sektörde bulunabilirliği ve yönetim alanı genişliği gibi kriterler dikkate alınarak ücretlendirme yapmak.	2	2	4
Yılda bir kez ücret artışı gerçekleştirmek. Eğitim kurumu ve İnsan Kaynakları stratejileri, sektör zam oranları, enflasyon beklentisi ile performans dikkate alınarak ücret artışlarını gerçekleştirmek.	4	2	6
Çalışanlar, eğitim sürecinde oluşturacakları katma değere göre yıllık bonus veya aylık/çeyrek bazlı/yarı yıllık ücret ödüllendirme modelleri kullanmak.	1	2	3
Ücretlendirme politikasında iş kademeleri, iş değerlendirmeleri, kurumda unvan ve kişiden bağımsız, işin içeriğine dayalı, kurum hedeflerine katkı sağlayan, işin sorumluluk seviyesine göre yapılan bir uluslararası sistem kullanmak.	1	1	2
TOPLAM	12	12	24

Her işte olduğu gibi eğitim sektöründe de çalışanlar için ücret önemli bir konudur. Bu araştırmamızda da diğer iş alanlarında olduğu gibi yöneticiler, olması gereken ideal ölçüler (standartlar) dikkate alınarak politikalar oluşturulursa adil ücretlendirme sisteminin oluşturulabileceğini ifade etmişlerdir. Tablodaki dağılıma baktığımızda özel sektör de çalışan yöneticilerden 4’ünün “Okulun hedefleri ile paralel, yeni yetenekleri kazanmayı, çalışanları elde tutmayı ve performansı arttırmayı hedefleyen ücretlendirme yapmak.” gerektiğini vurguladığı, devlet sektörü çalışanlarının devletin yapmış olduğu düzenlemeyi destekler nitelikte açıklamalarda bulunduğu görülmektedir. Genel olarak baktığımızda da 6 yönetici “sektör zam oranları, enflasyon beklentisi ile çalışan performansının dikkate alınarak bir ücret politikasını savunmuşlardır. İşin niteliğine göre ücretlendirme anlayış ise sadece 2 yönetici tarafından dile getirilmiştir. Bu da bize bu konudaki politikaların desteklendiğini göstermektedir. Özel sektördeki bir yöneticinin açıklaması “*insan kaynağının moral ve motivasyonları, kuruma bağlılıkları, ait olma duyguları açısından ücret son derece önemlidir. İnsan ve parasal kaynağı kaybetmemek ya elde tutmak ve aynı zamanda*

yaratıcı, yenilikçi, zihinsel ve fiziksel güç kaynağı olmasını sağlamak için sadece adil ücret ve maaş yönetimi değil, kreş, kafeterya, kantin, spor tesisleri, prim ve ikramiye sistemleri, mali yardım sandıkları, kardan pay verme politikaları, personel taşıma servisleri gibi olanakları çalışanın bütünleşmesine ve geleceğini bu kuruma bağlayarak daha özverili çalışmasını sağlayıcı teşvik politikalarıdır” biçiminde olmuştur.

5-Çalışanların katkısını, başarısını ve yüksek performansını artırmak için nasıl bir politika izlenmelidir?

Tablo: 6 Çalışanların katkısını, başarısını artırmaya ilişkin politikalar

İnsan kaynağının katkısını ve başarısını artırma politikaları	Devlet f	Özel f	Toplam f
• İK'nın performans artışı için hedeflere ve yetkinliklere ilişkin kriterler belirlenerek, "Hedef belirleme", "yönlendirme" ve "değerlendirme" aşamalarından oluşan bir yapı ortaya koymak.	3	2	5
Hedeflerde öncelikler tanımlanıp, eğitim kurumunun stratejik hedefleri ile çalışan hedeflerinin uyumu sağlayıp, görevden beklenen temel rol-sorumlulukların fark yaratan ve değer katan bir performansa dönüştürülmesi için gereken çalışmaları yapmak.	2	1	3
İK'yi yılda bir kez "360 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması" ile değerlendirerek, çok yönlü olarak çalışanın olumlu ve olumsuz noktalarını tespit etmek.	2	2	4
Nitelikli İK'yi okula çekecek ve çalışanların bağlılığını artıracak rekabetçi ödül yönetimi uygulamak, çalışanları taşıdıkları sorumluluklar ve organizasyona kattıkları değer doğrultusunda ödüllendirmek.	2	-	2
Çalışanlarımızın kişisel gelişimini desteklemek için çeşitli üniversitelerin yüksek lisans ve çeşitli bilimsel programlarından özel ücretlerle yararlanmaları sağlamak.	-	3	3
İK'nın her türlü görüş ve önerisi "İşi en iyi yapan bilir" felsefesinden yola çıkarak, tüm çalışanlara açık olan interaktif bir platform üzerinden yürütülecek bir öneri sistemi oluşturmak.	-	4	4
İK'nın başarısı için tatil ve izinlerle ilgili düzenlemeleri, yeni teknolojiler ve eğitimi, havalandırma, ısıtma, klimatizasyon, gürültü kontrolü ve çevre sağlığının korunmasına ilişkin düzenlemeleri sağlamak.	3	-	3
TOPLAM	12	12	24

Eğitim kurumlarında hedeflenen başarıya ulaşmak, toplumun eğitime yönelik beklentilerin gerçekleşmesinde okulda görevli olan çalışanların katkısı ve başarısı yani performansları oldukça önemlidir. Yöneticilerin bu kaynağı çok iyi yönlendirmesi ve değerlendirmesi gerekir. Bu yüzden Yöneticinin insan kaynağına yönelik politikasını doğru belirlemesi gerekir. Bir kurum çalışanlarının katkı ve başarıları ile hedefine ulaşır. Bu konuda yöneticilerin ortaya koyduğu fikirler Tablo 6'dan da anlaşılacağı üzere genelde dengeli bir dağılım göstermektedir. Özel okul yöneticilerden 4'ü "İşi en iyi yapan bilir" felsefesinden yola çıkarak, tüm çalışanlara açık olan interaktif bir platform üzerinden

yürütülecek bir öneri sistemi oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Bazı büyük özel sektörlerde buna “cinfikir” (çalışanların hizmet ve uygulamalar ile diğer konulardaki iyileştirme, geliştirme içeren ve değer yaratacak önerilerini iletebilmeleri) adını vermektedirler. Devlet okulu yöneticileri ise iki nokta üzerinde durmuşlardır. Birincisi, okuldaki fiziksel çalışma koşulları ve çalışanların izin-tatil gibi düzenlemeler, ikincisi ise hedef ve yetkinliklere ilişkin kriterler belirleyerek çalışanları hedef doğrultusunda yönlendirmek ve değerlendirmektir. Bir yönetici “*Önemli olan okulun hedefleri arasında öncelikleri tespit etmek, buna göre çalışanların hedefleri ile bir bağ kurarak göreve ilişkin rollerini ve sorumluluklarını yerine getirirken kurumda farklılık yaratacak ve kuruma değer katacak bir performans ortaya koyabilmeleri için gerekenleri yapmanın*” çalışanların başarı ve katkıları için önemli olduğunu ifade etmiştir. Tabloda dikkat çeken bir nokta ise devlet okulu yöneticilerinin yüksek lisans gibi insan kaynağının kendini geliştirme ve eğitimine yönelik bir açıklamada bulunmamış olmalarıdır. Buraya kadar olan açıklamalarda genellikle özel okulların yöneticilerinin daha yenilikçi ve farklı uygulamaları takip eden ve uyarlamaya çalışan politikaları olduğu görülürken, devlet okullarındaki yöneticilerin ise biraz daha bilindik uygulama ve politikalara yer verdikleri görülmektedir.

6-Katılımcı, paylaşımcı, şeffaf, farklılığa ve yaratıcılığa değer veren bir kültürün oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak için ne yapılabilir?

Tablo:7 İnsan Kaynaklarında katılımcı, paylaşımcı, şeffaf, farklılığa ve yaratıcılığa değer verecek kültür oluşturmaya ilişkin politikalar

İnsan kaynağının katılımcı, paylaşımcı, şeffaf, farklılığa ve yaratıcılığa değer veren kültür oluşturma politikaları	Devlet f	Özel f	Toplam f
• İK'nın kendisinin ve okulunun toplumsal statüsü, çevresel saygınlığını sağlayacak stratejileri dikkate almak.	1	2	3
Okulun eğitim kalitesini, çalışan ve yönetici kalitesini, dikkate almak.	-	2	2
İş ve özel yaşam arasındaki dengeyi dikkate alan bir iş ortamı sağlamak.	2	4	6
Çalışma sürelerinde esneklik ile çalışanların fonksiyonel değişik alanlarda görev ve sorumluluk yüklenmesini sağlamak.	3	1	4
İK'nın geleceğini düşünerek okulun yönetim sisteminde onların kendilerini ifade etmelerini sağlayacak ortamlar oluşturmak.	4	-	4
• Ast-üst ilişkilerini, İK'nın moral ve motivasyon düzeylerini etkileyecek sistemleri önemsemek	2	3	5
TOPLAM	12	12	24

İş ortamında katılımcı, paylaşımcı, şeffaf ve farklılığa ve yaratıcılığa değer veren bir kültür oluşturma yolunun “iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi dikkate almak” olduğu 2’si devlet 4’ü özel okul yöneticisi ile en fazla üzerinde durulan nokta olmuştur. Arkasından 5 yönetici “ast-üst ilişkilerinin yapısına ve çalışanların moral ve motivasyonunu olumlu etkileyecek uygulamalara bağlı politikalar” olduğunu belirtmiştir. “Çalışanın geleceğini düşünerek, kendi düşünce ve görüşlerini söyleyebilecekleri ortam oluşturmanın” katkı sağlayabileceğini ifade eden 4 devlet okulu yöneticisine ait olduğu görülmektedir. Bu açıklamalardan hareket edecek olursak iş ortamında herkesin katılım gösterdiği, paylaşımcı, şeffaf bir yapının oluşturulmasında izlenecek politikalar sırası ile, çalışanın özel yaşamını dikkate almak, çalışanların özgürce görüşlerini açıklamalarına olanak tanımak, yönetici çalışan ilişkilerini doğru yapılandırarak moral ve motivasyonlarını artırmak, çalışma sürelerine esneklik tanıyarak farklı alanlarda görev ve sorumluluk almalarını sağlamak, kurumun statüsünü artıracak kararlar almak ve kaliteye önem vermek olarak belirtebiliriz.

7- Sizce iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi sağlayan bir iş ortamı nasıl sağlanır?

Yukardaki tabloda yer alan cevaplardan biri olan “iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi dikkate alma” ifadesini dikkat çekici bulunduğundan, bu nasıl sağlanabilir sorusunun cevabını merak ederek elde edilen ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 8: İK’da iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi sağlayan iş ortamı sağlama politikaları

İK’da iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi sağlayan politikalar	Devlet f	Özel f	Toplam f
• Çalışma ortamının güvenli, sağlıklı, etik değerlerin yaşatıldığı bir yer olmasını sağlamak.	1	-	1
Grup çalışmasını iş dışına taşımak, rekabeti eğlence ile pekiştirmek amacıyla futbol, basketbol, bowling, voleybol, tenis, koşu, satranç ve masa tenisi turnuvaları düzenlemek ve zaman ve mekân sınırı olmadan eğitim vermek,	3	5	8
İK’nın ihtiyaç ve beklentilerine yönelik, düzenlemeler için görüş ve düşüncelerine yer vermek.	1	1	2
Bireyin kendisini eğitim kurumunun sahibi gibi hissetmesini sağlamak.	1	5	6
Transfer ve rotasyon uygulamaları ile çalışanın kendini daha iyi hissedebildiği yerde olmasını sağlamak.	6	-	6
TOPLAM	12	12	24

Tablo 8 incelendiğinde yöneticilerin ve çalışanlarının iş ve özel yaşamları arasında bir denge sağlamanın yolunun grup çalışmasını iş dışına taşımak, rekabeti eğlence ile pekiştirmek amacıyla futbol, basketbol, bowling, voleybol, tenis, koşu, satranç ve masa tenisi turnuvaları düzenlemek ve zaman ve mekân sınırı olmadan eğitim vermek, çalışanın okulun patronu gibi kendisini görmesi ile transfer ve rotasyonlarla kendilerini daha mutlu hissedecekleri ortamlarda olmalarını sağlamaktan geçtiği anlaşılmaktadır. Özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin çoğu, çalışanların beklentilerini karşılayacak çalışma koşullarının yapılandırılmasını sağlamak ve çalışanın iş yerini kendi iş yeri gibi görmesini sağlamak onların iş yaşamlarının özel yaşamlarının bir parçası gibi hissetmelerini sağlayacağını belirtmişlerdir. Örneğin “Çalışanlarıma ne kadar fazla kendini ifade etme fırsatı verir ve kararlar alıp uygulamasına imkan tanırısam, kendisine ait bir mekan (iş yeri) gibi düşünmeye başlayacaktır. Bu da kendini özel yaşamındaki rahatlıkla ve sorumlulukla denk hale getirecektir.” demiştir. Devlet okullarındaki yöneticiler ise çoğunlukla, çalışanların farklı ortam ve yerlerde (yer değişiklikleri) çalışmalarına fırsat vererek kendilerini daha mutlu hissedecekleri yerlerde iş ve özel yaşamları arasında olumlu bir ilişki kurabileceklerini ortaya koymuşlardır. Örneğin, bir yönetici “öğretmen ve çalışanların buldukları yere uyum sağlayamamaları özel yaşamlarını olumsuz yönde etkilemekte, bunun için yer değişiklikleri mutsuz olan çalışanların kendilerini iyi hissedebilecekleri bir yerde olmalarını sağlayabilir” şeklinde açıklama yapmıştır. Genel olarak ifadeler incelendiğinde yöneticiler ve çalışanların, iş ve özel yaşamları arasında denge kurmalarını sağlayacak temel politikanın iş ortamının ve işleyişinin kişisel beklentiler ile ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde yapılandırılması gerektiği görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Çalışanını göz ardı eden ve sadece çalışan olarak gören kurumların başarıyı yakalayamayacağı artık kabul edilebilen bir yönetim gerçeğidir (Ekinci, 2008). Edralin (2008) son yıllarda küreselleşme ile insan kaynakları uygulamalarını bu yeni ortamı göz önünde bulunduran ve bu koşullara göre yapılan yenilikçi insan kaynakları yönetimi kavramı ile tanımlamaktadır. Edralin’e göre, yenilikçi insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarını eşsiz, değerli, kendine özgü nitelikli ve örgütlü kılarak kuruma başarı üstünlüğü kazandırabilir. İnsan kaynağının yönetiminin davranışsal boyutu insan kaynakları yöneticileri tarafından dikkate alınmadığından ve çoğunlukla davranış bilimi bilgi ve değerlemeleri konularında eksik oldukları için bu konulara iş politikalarında yer vermemektedirler (Yıldız, 2008). Eğitim örgütleri son yıllarda ortaya çıkan ulusal ve uluslararası rekabet koşulları karşısında varlıklarını devam

ettirmek ve yaşanan bu değişime yön verebilmek için yeni politikalar belirlemek ve eğitim uygulamalarına ilişkin özgün değerler yaratmak durumunda kalmıştır. Eğitim örgütlerinin son yıllarda yaşanan bu değişim sürecini yakalama konusunda oldukça zorlandıkları görülmektedir (Riccio, 2010). Eğitim örgütleri de rekabet güçlerini arttırmak, özgün değerler ortaya koyabilmek için örgütün var olma sebebi olan insan faktörünü ön plana çıkarmaya başlamışlardır. Fakat geleneksel insan kaynakları yönetiminin, eğitim örgütlerin yaratmak istedikleri özgün değer ve özellikte insan gücünü ortaya çıkarmada etkisiz kaldığı sonucuna ulaşılmaktadır (Devine ve Powell, 2008; Khatri, Gupta, Gulati ve Chauhan 2010). Bu sebeple bireylerin arzulanan en üst düzeyde katkılarının sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetimi süreçlerinin, ilke ve uygulamaların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının örgüte değer katan, liderlik davranışları gösteren, yüksek düzeyde potansiyele, bilgi birikimi ve deneyime sahip çalışan faaliyetlerinin sağlanabilmesi için yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yeni bakış açısının eğitim örgütlerinde, gelecekte insan kaynağını yönetmeye yönelik izlenecek politikaların yeniden araştırılarak gözden geçirilmesini sağlayacaktır. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynağına yönelik yönetici politikalarını şöyle sıralayabiliriz:

- 1.İK potansiyeli yüksek, toplumun güncel ve gelecekteki ihtiyaçlarını tespit ve tahmin edebilmelidir.
2. Yeni mezun çalışanlar, çalışacakları bölüm ve görevlere göre hazırlanan kapsamlı eğitimlere katılmalı. Bu eğitimler; kurumun temel anlayışını aktarmanın yanı sıra çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgi/beceri ve yetkinlikler kazandırılmalıdır.
3. İK öğretmeni, şef, şube müdürü, müdür yardımcısı gibi kadrolara özel olarak tasarlanan sınıf içi eğitimler; e-öğrenme, simülasyon, işbaşı eğitimleri, okuma-izleme ödevleri ve eğitim kitleri ile desteklenmelidir.
4. Yeni İK'nın işe uyumunu sağlamak için çalışanlar ve yönetim arasında çift yönlü ve sürekliliğe dayalı bir bilgi akışı oluşturulmalıdır.
5. Yeni İK'nın uyumu için, bir oryantasyon yani tanıtım programı çerçevesi içinde faaliyetler düzenlemeli. Yeni gelenlerin kendilerini ifade edebilecek ve tanıtacakları bir platform oluşturarak, okulun hedefleri ile paralel, yeni yetenekleri kazanmayı, çalışanları elde tutmayı ve performans arttırmayı hedefleyen ücretlendirme yapılmalıdır.
6. Yılda bir kez ücret artışı gerçekleştirilmeli. Eğitim kurumu ve İnsan Kaynakları stratejileri, sektör zam oranları, enflasyon beklentisi ile performans dikkate alınarak ücret artışları gerçekleştirilmelidir.
7. İK'nın performans artışı için hedeflere ve yetkinliklere ilişkin kriterler belirlenerek, "Hedef belirleme", "yönlendirme" ve "değerlendirme" aşamalarından oluşan bir yapı ortaya konmalıdır.
8. İK'nın her türlü görüş ve önerisi "İşi en iyi yapan bilir" felsefesinden yola çıkarak, tüm çalışanlara açık olan interaktif bir platform üzerinden yürütülecek bir öneri sistemi oluşturulmalıdır.
9. İş ve özel yaşam arasındaki dengeyi dikkate alan bir iş ortamı sağlanmalı. Ast-üst ilişkilerini, İK'nın moral ve motivasyon düzeylerini etkileyecek sistemleri önemsemeli.
10. Grup çalışmasını iş dışına taşımak, rekabeti eğlence ile pekiştirmek amacıyla futbol, basketbol, bowling, voleybol, tenis, koşu, satranç ve masa tenisi turnuvaları düzenleyerek zaman ve mekân sınırı olmadan eğitim vermelidir.
11. Transfer ve rotasyon uygulamaları ile çalışanın kendini daha iyi hissedebildiği yerde olmasını sağlamalıdır.
12. İK'nın ihtiyaç ve beklentilerine yönelik, düzenlemeler için görüş ve düşüncelere yer vermelidir.

Sonuç olarak, bazı okul yöneticilerinin belirttiği insan kaynaklarına yönelik politikaların, bazı bankaların ve şirketlerin (Finansbank, Sabancı şirketler grubu) İnsan kaynakları anlayışlarından etkilendiklerini göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi politikaları; doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek, çalışanı çalışmayandan ayırmak, sadık, verimli ve mutlu bir çalışana sahip olmak, toplum tarafından takdir edilen, çalışmak istenen bir okul olmak, en önemlisi de topluma daha iyi hizmet vermek için oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olmak için izlenecek politikalar ise; toplumu geleceğe taşıyacak, eğitimin kurumsal değerlerine sahip, işe en uygun nitelikteki işgücünü seçmek ve işe almak, nitelikli, başarılı, küresel bir işgücü ve lider havuzu

oluşturmak amacıyla çalışanların gelişimini yönlendirmek, çalışanların ve eğitim kurumlarının gelişimi için grup içi görevlendirme, transfer ve rotasyon uygulamalarını gerçekleştirmek, bağlılığı güçlendirici yaklaşımları sürekli geliştirmek, görevin sorumluluk boyutu, iş büyüklüğü, mesleki bilgi ve beceri gereksinimleri, sektörde bulunabilirliği ve yönetim alanı genişliği gibi kriterlerin dikkate alarak ücret tespitlerinin yapılması, alanında uzman ve sevilen konukların ağırlandığı eğitim-öğretim buluşmaları organizasyonu ile çalışanlara özel, kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak seminer ve söyleşiler düzenlemek, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi dikkate alan bir iş ortamı sağlamak ve grup çalışmasını iş dışına taşıyarak, rekabeti eğlence ile pekiştirmek amacıyla futbol, basketbol, bowling, voleybol, tenis, koşu, satranç ve masa tenisi turnuvaları düzenleyerek zaman ve mekân sınırı olmadan eğitim vermek olmalıdır.

Kaynaklar

- Ahmad, S. & Schroeder, R. G. (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, s.19- 43
- Akçay, C. (1996). *Okul Yönetimi*, 72 Ofset Tesisleri, Ankara.
- Armstrong, Michael (1994). *Improving Organizational Effectiveness*, Kogan Page, London, s.182
- Becker, B. E., Huselid, M.A., (1998), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, Research in Personnel and Human Resources, Stamford CT: JAI Press
- Bingöl, D.(2006).*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş.(2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Çalışkan E. N.(2015). “Sağlık sektöründe personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş”, 3.Sağlık Yönetimi Kongresi, 13-16 Nisan 2015.
- Devine, M., & Powell, M. (2008). Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal*, s.1-6.
- Edralin, D.M. (2008). Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job involvement and organizational commitment. *Asian Journal of Technology Innovation*, 16:2, 67-81
- Ekinci,F.(2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Maliye Dergisi*, sayı 155, Temmuz-Aralık, s.184.
- Jauch, L.R. &Glueck, W.F.(1988). *Business Policy and Strategic Management*, Fifth Edition, MacGraw-Hill, NewYork, 1988, s. 347
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Bilim Yayıncılık, Ankara, s.43
- Khatrı, Gupta, Gulatı ve Chauhan (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy* Cilt 1, Sayı. 1
- Miles, M. B. & Huberman, A.M. (1994). Qualitative data analysis : an expanded sourcebook. (2nd Edition). Calif. : SAGE Publications.

Newman W. H.& J. P. Logan.(1971). *Strategy, Policy and Central Management*, McGraw-Hill, s. 228-290

Palmer, M. & K. Winters (1993). *İnsan Kaynakları*, (çev: Doğan Şahiner), Rota Yayıncılık, İstanbul, s.10

Riccio, S. (2010). Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities. Lincoln: Doktora Tezi.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, 1. Baskı, Bursa, s.2

Sencer, M. (1989). *Toplumbilimlerinde yöntem*. İstanbul: Beta Basım, s.386.

Truss, C., (2001), Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes, *Journal of Management Studies*, 38:8, s.1122- 1149.

Tzafir, S., S., (2006), A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.2, s.109- 130.

Yıldız, E.(2013). İnsan kaynakları yönetiminde davranış boyutu ve bir örnek olay, *Öneri Dergisi*, C.10, Sayı.40, Temmuz, s.103-113

Yılmaz, A. & Eroğlu, C.(2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, 2. Baskı, Ankara, s.8

Zander, E.(1990). Geleceğin İşletme ve Personel Politikası, *DEU, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.5, 1990, s. 486.

<http://www.qnbfinansbank.com/insan-kaynaklari/politikalari/egitim-ve-gelisim-olanaklari.aspx>
<https://www.sabanci.com/tr/insan-kaynaklari/gelistirme-programlari/gelistirme-programlari/i-124>