



Millî Eğitim Bakanlığı'nın İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Human Resources Management Practices of the Ministry Education's

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı'nın İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda hazırlanmış olduğu uygulamalarını incelemek, hâlihazırda bulunan uygulamaları detaylı olarak açıklamak ve bu konuyla ilgili olan ilkelerin amacını ortaya koymaktır. İnsan kaynaklarının en dikkat çeken özelliği olan insanı ilgilendiren konularda kişilerin değerini ortaya koymak ve buna göre çeşitli yönetim kavramlarıyla iş ortamında, işveren ve personel arasında denge sağlamaktır. Çalışma ortamında personelin değerinin artması işveren açısından oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ortamında kişilerin değerinin artmasıyla, iş verimliliği de artacaktır. Bu sebeple bakanlığın hazırlanmış olduğu uygulamalar detaylı olarak incelenmeli, iş verimliliği, MEB üniversite iş birliğinin eksik olan kısımlarına yönelik çalışmalara devam edilmelidir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, Milli eğitim bakanlığı, yönetim, uygulama

ABSTRACT

The aim of this study is to include the applications prepared by the Ministry of National Education on Human Resources Management and to explain the applications in detail. It is to reveal the purpose of the principles related to this subject. The most striking feature of human resources is to reveal the value of people in matters that concern people and, accordingly, to provide a balance between employers and personnel in the business environment with various management concepts. The increase in the value of the personnel in the working environment is a very important factor for the employer. With the increase in the value of people in the working environment, work efficiency will increase accordingly. For this reason, the applications prepared by the ministry should be examined in detail and studies on the missing parts should be continued.

Keywords: Human resources management, Ministry of National Education, administration, practice

GİRİŞ

Günümüz örgütleri, hızlı değişimler karşısında rekabet avantajını yakalayabilmek için insan kaynaklarını en etkin şekilde yönetmek zorundadırlar. Middlewood ve Lumby (2009), "Okullarda ve kolejlerde insan kaynakları yönetimi" isimli çalışmasında, rekabetçi gibi terimlerden kaçınmış etkinlik, başarı veya optimum performans gibi daha belirsiz terimleri tercih etmiştir. İnsan kaynakları yönetimini (İKY) "yüksek kaliteli eğitim deneyimlerinin sağlanmasının anahtarı" olarak tanımlanmış ve eğitim kuruluşlarının başarılarının orada çalışan insanların kalitesine, bağlılığına ve performansına bağlı olduğunu" ifade etmişlerdir (Middlewood ve Lumby, 2009). 1890'larda, endüstriyel refah çalışmaları yavaş yavaş ortaya çıktığında, insanlar bilim ilkelerinin insanların yönetimine uygulanabileceğini anlamışlardır. Wilkinson ve ark. (2017), doğrudan yönetim sistemlerinden (kişisel denetim, geleneksel ataerkillik ve basit parça başı çalışma sistemleri) daha teknik yönetim sistemlerine ve bürokratik istihdam biçimlerine doğru bir değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Middlewood ve Lumby'nin (2009) belirttiği gibi İKY, organizasyonlarda etkili personel yönetiminin başka ama daha stratejik ve dinamik bir yorumudur. Chicago Üniversitesi'nden Gary Becker, "Beşerî Sermaye" teorisi ile ekonomi dalında Nobel Ödülü'nü alınca, İKY terimi hem dünyada hem de Türkiye'de popüler hale gelmiştir (Ulsever, 2005). İKY'nin bu yeni yorumunda sadece kâğıt üzerinde bir değişiklik mi olduğu yoksa daha sofistike olduğu tartışılmaktadır (Wilkinson, vd., 2017). Bu tartışma hâlen devam ederken, önemli olan husus teoride insanları ve diğer kaynakları yönetmek aynı gibi görünse de pratikte insanın beceri, yetenek, bilgi, kişilik, cinsiyet, deneyim farkı, motivasyon gibi özellikleri durumu değiştirmektedir (Bratton ve Gold, 1994). Örgütsel başarı için tüm bu değişkenlerin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bratton ve Gold (1994) İKY'yi "iş organizasyonlarında insanların yönetiminde uzmanlaşmış yönetim sürecinin bir parçası" olarak tanımlamıştır. İKY, örgütsel hedeflere

Fadime Gökdoğan¹ 
Ahmet Yıldırım² 

How to Cite This Article

Gökdoğan, F. & Yıldırım, A. (2023). "Millî Eğitim Bakanlığı'nın İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:110; pp:6495-6500. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssjs.69066>

Arrival: 24 January 2023
Published: 30 April 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Isparta Türkiye. ORCID: 0000-0003-1516-6444

² Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Isparta Türkiye. ORCID: 0000-0002-1208-071X

ulaşmak için gerekli görevleri yerine getirecek personelin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesini de içerir. İKY'nin amacı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak işyerinin verimliliğini ve kalitesini artırmaktır. Bunların yanında İKY, rekabetten yararlanmayı ve işgücünün esnekliğini garanti etmeyi hedeflemektedir. Bu anlamda İKY, bürokratik beklentileri karşılayabilmektedir. Sonuçta İKY yetkinlik, eşitlik, güvence ve tarafsızlık ilkelerini benimsemektedir (Akçakaya, 2008; Cengiz, 2010; Çamlık, 2013; Özdemir, 2014; Saylan, 2013; Tan, 2015).

Çalışanlar, bir organizasyonun büyümesine ve başarısına katkıda buldukları için organizasyon açısından en önemli varlıklardan biridir (Danish ve Usman, 2010). Malik ve Danish (2010), hızlı ve sürekli değişimin karakterize ettiği çağda, kuruluşların üretken olması ve paydaşlarının ihtiyaçlarına duyarlı olması için bilgi sermayesinin elde tutulması gerektiği sonucuna varmıştır. Aynı şekilde eğitim ve araştırma kurumu olarak üniversitelerin de araştırmacılarını çekmesi, elde tutması ve geliştirmesi gerekmektedir. Üniversitelerin, ulusların kalkınması amacıyla araştırma ve eğitim yürütme işlerine kendilerini adanmış olmaları için iyi eğitilmiş ve motive olmuş çalışanlara ihtiyacı vardır (Lew, 2009). Yapılan çalışmalar, İKY uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanmasıyla üniversite çalışanlarının işlerine bağlı kalmalarını sağladığını göstermiştir (Chen vd., 2009; Shahzad vd., 2008). Çalışanlar için uygun İKY uygulamalarının uygulanması, bireylerin performansını artıracaktır. Çünkü Lew (2009), çalışanların araştırma kalitesi, öğretim üyelerinin akademik itibarı, akademik program kalitesi, topluma araştırma katkısı, yarının liderleri ve mezunların kalitesi ve bunun iş hayatında uygulanması işveren ve personel arasındaki dengenin sağlanması açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bunun gerçekleşmesi için, işveren ve personel arasında güçlü bir bağ kurmak gerekir.

İKY yüksek kaliteli eğitim deneyimlerinin sağlanmasının anahtarı olarak ve eğitim kuruluşlarının başarılarının orada çalışan insanların kalitesine, bağlılığına ve performansına bağlı olduğu bir ifadedir. 1890'larda, endüstriyel refah çalışmaları yavaş yavaş ortaya çıktığında, insanlar bilim ilkelerinin insanların yönetimine de uygulanabileceğini anlamıştır. Wilkinson ve ark. (2017), doğrudan yönetim sistemlerinden (kişisel denetim, geleneksel ataerkillik ve basit parça başı çalışma sistemleri) daha teknik yönetim sistemlerine ve bürokratik istihdam biçimlerine doğru bir değişim olduğunu bildirmektedir. Böylece 1980'lerin sonlarında, personel yönetimine bir alternatif olarak İKY terimi ortaya çıkmıştır.

Türkiye'deki Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ve Ulusal Kalite Derneği (KalDer) gibi bazı özel kurumlar bulunmaktadır. ISO (International Organization for Standardization), 1947'de kurulmuştur. ISO, 140 ülkeyi kapsayan bir organizasyondur. ISO'nun misyonu, dünyada standardizasyon ve ilgili faaliyetlerin gelişimini teşvik etmektir. ISO, dünya çapında bir federasyondur. BNQA, kalite farkındalığını artırmak, ABD kuruluşlarının kalite ve iş başarılarını tanımak ve bu kuruluşların başarılı performans stratejilerini tanıtmak için kurulmuştur. BNQA, 1988'den beri performans mükemmelliği için çalışmayı yapmaktadır. 1988 yılında önde gelen 14 Batı Avrupa şirketi tarafından kurulan EFOM, Avrupalı şirketlerin dünya pazarındaki rekabetçi konumunu güçlendirmeyi hedeflemektedir ve 1991 yılında başlattığı Avrupa Kalite Ödülü (EQA) ile Total'in en başarılı temsilcisi olarak değerlendirilen şirkete ödül vermektedir. 1991 yılında Türkiye'de var olan kalite anlayışını yaygınlaştırmak amacıyla kurulan KalDer, 1993 yılından bu yana Ulusal Kalite Ödüllerini üç kategoride vermekte ve 2002 yılına kadar sivil toplum kuruluşları ile birlikte ödül kategorilerine bir yenisini daha eklemeyi planlamaktadır. MEB, KalDer ile protokol imzalamış olup, Ulusal Kalite Ödülü üç lise, bir ilkokul ve Bakanlık bünyesinde TKY (Kalite Yönetimi) sürecinden doğrudan sorumlu olan Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından uygulanmıştır.

Dahlgaard ve Kristensen (1995), temeli ve dört kenarı olan bir TQM (Keops) piramidi kullanarak TKY'nin beş temel taşı tanıtmıştır. Bu maddelerin temeli yönetimin taahhüdü iken, taraflar, müşteri ve çalışanın yanı sıra gerçeklere, sürekli iyileştirmeye ve herkesin katılımına odaklanmıştır. VanZadelhoffet (1995), küçük bir üniversitede yöneylem araştırması öğretiminde kalite yönetimi ilkelerini uygulamıştır. Uygulamada, kalite yönetiminin en büyük avantajının sürekli gözden geçirilebilmesi ve değişen ve gelişen dünyaya uyarlanabilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Külahcı (1995), İstanbul, Türkiye'de bulunan Marmara Üniversitesi'ndeki bir mühendislik fakültesi örneklemeyle, yüksek öğretimde TKY'yi araştırılmış ve üst yönetimin özverili olmasına rağmen, yine de motive olmuş personele ihtiyaç olduğu bulunmuştur. Haug ve Keleman (1996), öğretim yönetimi sürecinde ilk TKY uygulamasını tartışmışlardır. Uygun taahhüt olmadan, TKY yaklaşımının başarısız olabileceğini ve başarıya ulaşmak için TKY sürecinin uygulanmasının dikkatli bir şekilde tasarlanması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Öte yandan Schargel (1996), Brooklyn, New York'ta öğrencileri siyah (%75), İspanyol (%23) ve düşük gelirli ailelerden gelen bir mesleki ve teknik lisenin başarılı TKY sürecini tanıtmıştır. Demichiel ve Ryba (1997), eğer çalışanlar dahil edilirse ve hedefler süreçler ve sonuçlarla bağlantılıysa ve odak noktası müşterilerde kalırsa, TKY'nin yüksek öğretimde etkili olabileceğine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Fitz-Gibbon (1997), Durham Üniversitesi'nde tanıtılan 'A Düzeyi Bilgi Sistemi' (ALIS) adlı bir projeye değinmiştir.

Projede bazı başarılı stratejiler geliştirilmiş ve uygulanmıştır. McGonagill (1997), TKY ilkelerinin üstün zekalı öğrenciler için müfredatta da çalıştığını bildirmektedir. Zbaracki (1998), yöneticilerin TKY ile ilgili başarı retoriği tükettiklerini, bu retoriği TKY programlarını geliştirmek için kullandıklarını ve ardından kendi başarı retoriklerini sunmak için deneyimlerini filtrelediklerini bildirmektedir. Bu çabanın bir sonucu olarak, TKY'ye aşırı iyimser bir bakış açısı oluşturmaktadır. Terziovski ve Samson (1999), tipik bir üretim organizasyonunun çalışan ilişkilerinde, müşteri memnuniyetinde, operasyonel ve ticari performansta TKY ile TKY olmadan olduğundan daha iyi performans elde etme olasılığının daha yüksek olduğunu bildirmektedir. Zineldin (1999), Toplam İlişki Yönetimi (TRM) olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım geliştirmiş ve daha kaliteli ilişkiler, ürünler / hizmetler ve süreçler elde etmek için TRM'yi TQM ile entegre etmeye çalışmıştır. Son olarak bu iki yaklaşımın ortak noktaları ve ilkeleri belirlenmiştir. Love vd. (2000), TKY yapıları, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon arasındaki ilişkiyi tanımlamıştır. İbrahim vd. (1999) Avustralya'da 14 şirketi araştırmış ve değişim için netlik, katılım, kültürel iletişim, kaynak desteği ve yönetim desteğinin hepsinin önemli olduğunu, ancak ikincisinin kritik faktör olduğunu saptamıştır. Öte yandan, Houston (1999) bir lisansüstü eğitim programında kalite yönetimine yönelik vaka çalışmasına dayalı bir eylem araştırması projesini bildirmiş ve grup üyelerinin taahhüt, farkındalık, koordinasyon ve liderlik ihtiyacı konusunda daha büyük bir farkındalık geliştirdiğini bulmuştur. Başka bir çalışmada, Killingsworth ve vd. (1999) bir lisans dersinde “Kalite ile Bütünleşik Öğrenme” adlı bir öğrenme yaklaşımı uygulamış ve bazı olumlu tepkiler ve başarılı sonuçlar almıştır. Underwood (2000), ISO 9000 akreditasyonunun kendisinin performans sonuçları için bir miktar garanti sağlayıp sağlamadığını araştırmayı amaçlamış ve belgelendirmenin kendisinin etkili performans sonuçları için çok az garanti sağladığını belirtmiştir. Abraham vd. (2000), bir ISO 9000 akreditasyon sertifikası ile performans çıktısı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve performans çıktılarının sertifikadan çok organizasyonel değişikliklere ve uygulama stratejilerine dayandığını bildirmektedir.

VanDer Wiele (2000), TKY'nin öğretmenin stresini azaltmaya yardımcı olabileceğini ve daha etkili eğitime katkıda bulunabileceğini vurgulamıştır. Weller (2000), Deming'in ilkelerinin ve TKY'nin problem çözme araç ve tekniklerinin, okuldaki vandalizm, okul terki ve öğrenci devamsızlığı gibi eğitimsel olmayan sorunları çözmek için kullanılabilirliğini göstermiştir. Siegel (2000), Malcolm Baldrige Mükemmellik Performansı Kriteri kullanımının, Öğrencilerin başarısını, öğrenmeleri için sorumluluk duygularını artırdığını ve gönüllü katılımlarını teşvik edebileceğini belirtmiştir. Okutan ve Çetinkaya'nın (2000) Karadeniz'in doğusunda yer alan küçük bir il olan Giresun'da yaptığı araştırma, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kalite yönetimi konusunda fazla bilgi sahibi olmadığını ortaya koymuştur.

Millî Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Türk Eğitim Sistemi 1960-1970 yılları arasında personel yönetimi kavramıyla tanışmış, 1990 yılında ise TKY ile İKY gündeme gelmiştir. İKY'nin kökleri Osmanlı İmparatorluğu'ndaki reform dönemine kadar uzansa da 2011 yılında (25/8/2011, 652 sayılı kanun hükmünde kararname) Millî Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Müdürlüğü kurulmuştur. İKY, öğretmenlerin sorumlulukları ve mesleki yeterlilik alanları (iş analizi), insan kaynağının nitelik ve niceliği, seçme ve atama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret gibi alt işlevlerden oluşan kapsamlı bir yapıya sahiptir. İnsan kaynaklarının işlevleri, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli becerilere sahip, üretken ve yetkin bir çalışma gücü oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek yoluyla örgütsel stratejiyi desteklediği için önemlidir (DeCenzo vd., 2017). DeCenzo ve diğerlerine göre (2017), iş analizi “bireylerin ihtiyaç duyduğu ve uygulamadaki işler için malumat veren bilgi ve becerilerdir ve İKY uygulamaları için bir başlangıç noktası olarak kabul edilir.

Öğretmenlik, Türk Millî Eğitim Sistemi'nde özel bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmekte ve Millî eğitimin amaç ve ilkeleri ana esaslarına göre yürütülmektedir. Öğretmenliğe hazırlık eğitimi, dünya bilgisi, eğitim ve pedagojik formasyon hizmeti verilmektedir. Öte yandan öğretmenler de öğretmenlik mesleğinin görev ve sorumluluklarını kazanmaktadır (METK, 1739). Son zamanlarda eğitime yönelik algıyı geliştirmek amacıyla öğretmenlik mesleğinin statüsünü güçlendirmek ve öğretmen niteliğini artırmak amacıyla öğretmen yeterlilikleri “mesleki bilgi, mesleki beceri, tutum ve değerler” boyutları altında tanımlanmıştır. Bu bağlamda mesleki bilgi, alan bilgisi, alan eğitimi bilgisi ve mevzuat bilgisini içerirken; mesleki beceri planlamayı, öğrenme ortamlarını oluşturmayı, öğretme ve öğrenme sürecini yönetmeyi, ölçme ve değerlendirmeyi içermektedir. Ayrıca tutum ve değerler boyutu, ahlaki ve ailevi değerleri, öğrencilere yaklaşmayı, iletişim ve iş birliğini ve mesleki gelişimi içermektedir (Öğretmen Strateji Belgesi, 2017-2023).

DeCenzo vd. (2017), İK planlamasının, bir organizasyonun uygun sayıda kalifiye elemana çalışanların doğru zamanda ve yerde ulaşmasını sağlamak olduğunu belirtmiştir. İhtiyaç duyulan öğretmen sayısını, haftalık olarak yüklenen derslere, okulda ihtiyaç duyulan öğretmenlere, derslik sayısına ve öğrenci sayısına göre MEB belirlemektedir (MEB, 2016).

İKY uygulamaları ile çalışanlara kendilerini geliştirme ve yetiştirme fırsatı verilmektedir (Albrect ve ark., 2015). Nitelikli öğretmen istihdamı, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin artırılması, eksikliklerinin tespit edilerek giderilmesi amacıyla MEB göreve başlama ve hizmet içi eğitim programları düzenlemektedir. Hizmet içi eğitim planlaması her yıl yayımlanarak yaygınlaştırılır ve zorunlu ya da isteğe bağlı olarak uzaktan ya da teknolojiye dayalı eğitim yoluyla veyahut yüz yüze yapılır (Eğitim Yönetmeliği, Tümevarım Öğretmenleri, 2017; Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği, 1995). Performans değerlendirme süreçleri, eğer varsa çalışanların etkin bir şekilde katılımı ve gelişimi için güçlü araçlardır. Ancak bu süreç bazen o kadar kötü yönetilmektedir ki avantajdan çok dezavantaja yol açmaktadır (DeCenzo vd., 2017).

Öğretmen değerlendirme sistemlerinin iki temel amacı vardır (OECD, 2009). Birincisi, öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarını geliştirmek için öğretmenlik mesleğinin güçlü ve zayıf yanlarını belirleyen iyileştirmeye yönelik öğretmen değerlendirmesi yapmaktır. Bu şekilde, öğretmenlerin performansı okul gelişim planının bir bileşeni olarak değerlendirilir. Öğretmen değerlendirme sistemlerinin ikinci amacı da öğretmenleri performanslarından sorumlu tutmak ve bunu maaş artışı, terfi, ek değerlendirme puanları gibi mesleki kariyerleri için birçok sonuçla ilişkilendirmektir. Başka bir deyişle, öğretmen değerlendirmesinin hesap verebilirlik işlevi, öğretmenleri işte ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmeye amaçlar.

Öğretmen Stratejisi Belgesi 2017-2023'e dayanarak MEB, öğretmen performans değerlendirme kriterlerini 360 derece değerlendirme sistemini kullanarak değiştirecektir. Bununla birlikte, halen farklı bölgelerde pilot çalışma olarak yürütülmektedir. Bu değerlendirme veli, öğrenci, öğretmenin kendisi, diğer öğretmenler ve yöneticiler tarafından verilen puanlar dikkate alınarak farklı kaynaklardan beslenen çoklu bir değerlendirme sistemidir. Sistem ile öğretmenlerin başarısının dört yılda bir yapılacak bir sınavla belirlenmesi amaçlanmaktadır (2017-2023 Öğretmen Strateji Belgesi, 2017).

Ücret sistemi ile ilgili olarak, (DeCenzo vd., 2017), üst yönetimin işten ayrılmayı önlemek ve çalışanları motive etmek için bir ücretlendirme sistemi belirlemeyi amaçladığını ve ayrıca bu sistemin herkes için adil ve eşit olması gerektiğini belirtmiştir. Türkiye'de ücret politikaları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre belirlenmekte ve öğretmenlere yapılan sosyal yardım ve hizmetlerini içermektedir. Benzer şekilde ödüllendirme ve disiplin sistemi de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yer almaktadır. Bununla birlikte, Öğretmen Strateji Belgesi'nde kariyer ve ödüllendirme konusunda bir şema hazırlanmaktadır.

Yönetmelikler dışında ilgili literatürü inceleyen Benligiray (2009), Türkiye'deki koşullar nedeniyle insan kaynakları yönetiminin diğer ülkelerin aksine Türkiye'de 2000'li yıllardan sonra başladığını bildirmektedir. Daha sonra bu alanda yüksek lisans ve doktora tezlerindeki araştırmalarda bir artış olduğu görülmektedir. Tuncay (2015), araştırmada temel olarak ABD (Amerika Birleşik Devletleri) İKY literatürünün ele alındığını tespit etmiştir. Sınırlı olmakla birlikte, Türkiye bağlamında atıfta bulunulabilecek "kayırmacılık" üzerine bazı araştırmalar yapılmıştır. MEB'in personel yönetimi konusunda düzenlemeleri uygulamaya koymaması sebebiyle eleştirilse de bu bağlamda İKY ile örgütsel bir değişime uğramaktadır. MEB'in en kalabalık kadroya sahip olduğu ve geleceğin insan kaynaklarına yön verme potansiyeline sahip olduğu düşünüldüğünde MEB'in İKY stratejileri önem kazanmaktadır. Ancak birkaç araştırma dışında (Öztay, 2006; Saylan, 2013), uygulamalar bilimsel ve bütüncül olarak yeterince incelenmemiştir. Bu anlamda mevcut araştırma, öğretmenlerin MEB tarafından gerçekleştirilen İKY uygulamalarına ilişkin görüşlerini incelemek ve öğretmenlerin İKY'nin işlevini "ne düşündüklerini" ve "nasıl değerlendirdiklerini" belirlemeyi amaçlamaktadır.

SONUÇ

Öğretmenler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim süreçlerinde görev ve sorumluluklarının eğitimini aldıklarını belirtmelerine rağmen, bir öğretmenin niteliği için çok önemli olan mesleki yeterliklere yönelik planlama, ölçme ve değerlendirmeler konusunda yetersizdir. Bu durum öğretmenlerin belirtilen görev ve sorumluluklar hakkında gerektiği kadar bilgiye sahip olmadığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin, İKY'nin mesleki gelişim, performans yönetimi, ödüllendirme ve disiplin gibi diğer işlevlerine temel teşkil eden iş analizi konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır.

Bakanlık, gerekli mesleki görev ve sorumluluklar için kapsamlı bir hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim düzenleyerek bu konudaki ihtiyaçları belirlenmelidir. Bakanlık, ihtiyaç duyulan öğretmenlerin seçimi ve atanmasında da ihtiyaç analizi yapmalı, üstelik bu planı tutarlı bir şekilde uygulamalı, özneliği ve yeterliliği dikkate almalıdır. Bakanlığın hizmetiçi eğitimi ihtiyaç analizine dayalı olarak eğitim planlaması ve bu eğitimi öğretmenlerin de öğrenen olduğu bilinciyle uygulaması önemlidir. Ayrıca öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sadece hesap verebilirliğe odaklanmak yerine destekleyici bir şekilde yürütülmelidir.

Öğretmenler, ödeme, ödüllendirme ve disiplin hususlarında tarafsızlık kaygısı taşımaktadır. Bu noktada, yeniden tesis edilecek net kuralların belirlenmesi, öğretmenlerin adalet duygusunu artırabilir. Sonuçlara bütüncül bakıldığında ilgili kurumlar (öğretmen yetiştiren kurumlar gibi) ve kişiler (öğretmenler, yöneticiler vb.) ile iş birliği yapılması ve İKY'nin işlevleri konusunda bilimsel araştırmalar yapılması gözlemlenen sorunların çözümünde etkili olacaktır. Bu konuda mesleki gelişim ihtiyaçlarını veya nitelikli öğretmen ihtiyacını belirlemek için ihtiyaç analizi yapmak; planları uygulamak, karşılaştırma yapmak için farklı toplumların eğitim kurumlarındaki ödeme politikaları hakkında veri toplanması gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmen yetiştirme, öğretmen geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve disiplin uygulamalarının öğretmen üzerindeki olası etkileri konusunda eğitim almaları gereklidir. Böylece İKY'nin eğitim kurumlarında işler hale gelmesi son derece yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, M., Crawford, J., Carter, D., & Mazotta, F. (2000). Management decisions for effective ISO 9000 accreditation. *Management Decision*.
- Akcakaya, M. (2008). İnsan kaynakları planlamasının bir aracı olarak norm kadro uygulaması [Human Resources Planning as a Tool of Norm Staff Application] (Unpublished Doktoral Dissertation). Gazi University, Ankara, Turkey.
- Bratton, J., & Gold, J. (1994). *Human resource management*. London: The Macmillan Press.
- Camlik, M. (2013). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların mental sağlığı üzerindeki etkisi: Mersin ve Adana illerindeki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir uygulama [The effect of human resources management practices on the mental health of the employees: An application in public and private universities in the provinces of Mersin and Adana] (Unpublished Master's Thesis). Mersin University, Mersin, Turkey.
- Cengiz, E. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde öğretmenlerin örgütlenme hakkı [The organizing right of the teachers in human resources management] (Unpublished Master's Thesis). Beykent University, Istanbul, Turkey.
- Chen, S.-H., Wang, H.-H. and Yang, K.-J. (2009), "Establishment and application of performance measure indicators for universities", *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 220-235.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (1995). Total quality management and education. *Total Quality Management*, 6(5), 445-456.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2017). İnsan kaynakları yönetiminin temelleri [Fundamentals of human resource management]. Ankara: Nobel Academic Publishing.
- Demichiell, R., & Ryba, W. (1997). Real heroes need less control: Dawn of a new breed of educator. *Journal of Education for Business*, 72(5), 261-266.
- Fitz-Gibbon, C. T. (1997). Will 'joy' in work be helped or hindered by value-added indicators? Applying Deming to education. *Total Quality Management*, 8(2-3), 152-155.
- Haug, P., & Keleman, K. S. (1996). Introduction of total quality management (TQM) into the process of teaching management: a discussion of initial applications. *Journal of management education*, 20(3), 319-340.
- Houston, D., & Rees, M. (1999). Developing a quality management system for a postgraduate education programme: a case study. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 227-238.
- Killingsworth, B. L., HAYDEN, M. B., & DELLANA, S. A. (1999). Total quality involvement in the classroom: Integrating TQM in a systems analysis and design course. *College Student Journal*, 33(3), 465-465.
- Külahçı, A.E. (1995) Total quality management in higher education: case study in Marmara University Engineering Faculty. Unpublished thesis for the Master's Degree submitted to the Marmara University
- Lew Yan Voon, L. (2009). Pedagogical Reforms from Private Engineering to Public University. *Bulletin of the American Physical Society*, 54.
- Love, P. E., Li, H., Irani, Z., & Faniran, O. (2000). Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction. *Construction Management & Economics*, 18(3), 321-331.
- MEB, 2016, Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kadrolu Kadrolarına İlişkin Yönetmelik.

- Malik E.M. ve Danish Q.R. (2010). "Impact of Motivation to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organization of Pakistan". A Research Journal of South Asian Studies. Vol. 25. No. 2. pp. 217-235.
- McGonagill, B. (1997). Gifted education long-range planning: Using time wisely with TQM. *Roeper Review*, 19(4), 200-203.
- Middlewood D., & Lumby J. (2009). *Human resource management in schools and colleges*. London: SAGE Publication Ltd.
- METK, 1739. Millî Eğitim Temel Kanunu.
- Okutan, M. & Çetinkaya, A. (2000) Okul yönetimlerinin toplam kalite yönetimine göre yetrlliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (TQM competencies of school principals according to the views of the teachers and principals). Paper presented at the IX National Education Congress held by Ataturk University, 27–30 September
- Ozdemir, M. (2014). Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi, kuram uygulama teknik [Human resources management in educational institutions, theory application technical]. Ankara: Ani Yayıncılık.
- Saylan N. (2013). Özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme derecesi [The degree of realization of human resources management functions in private primary and secondary schools] (Unpublished Master's Thesis). Hacettepe University, Ankara, Turkey.
- Shahzad, K., Bashir, S. and Ramay, M.I. (2008), "Impact of human resource practices on perceived performance of university teachers in Pakistan", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4 No. 2, pp. 302-315.
- Siegel, P. (2000) Using Baldrige to improve education: a rational based on results, Training &
- Schargel, F. P. (1996). Why we need total quality management in education. *Total Quality Management*, 7(2), 213-218.
- Tan, S. (2015). Ortaöğretim kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama [Human resources management in secondary schools and an implementation] (Unpublished Master's Thesis), Istanbul Arel University, Istanbul, Turkey.
- TEDMEM, (2017). 2017 Education Evaluation Report, Ankara: TED.
- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organisational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Ulsever, C. (2005). 21. yüzyılda insan yönetimi [21st century human management], Istanbul: Alfa Yayıncılık.
- Underwood, S. (2000). Assessing the quality of quality assessment: the inspection of teaching and learning in British universities. *Journal of Education for teaching*, 26(1), 73-91.
- Weller, L.D. (2000) School attendance problems: using the TQM tools to identify root causes, *Journal of Educational Administration*, 38(1), pp. 64–82
- Wilkinson A., Redman T., & Dundon T. (2017). *References contemporary human resource management text and cases* (Fifth Ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Van der Wiele, T., Dale, B., & Williams, R. (2000). Business improvement through quality management systems. *Management Decision*, 38(1), 19-23.
- Van Zadelhoff, C. J. (1995). Quality management principles applied to the teaching of operations research at a small university. *Total Quality Management*, 6(5), 539-546.
- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative science quarterly*, 602-636.
- Zineldin, M. (1999). Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). *Management Decision*.