

Eğitim Sendika Yönetici ve Üyelerinin MEB İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Teachers' Union Administrators and Members' Opinions Regarding Human Resources Management Practices of Ministry of Education

Türkan ARGON* Mete SİPAHIOĞLU**

Öz: Bu çalışmanın amacı, eğitim sendikaları yönetici ve üyelerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirleyerek, amaç ve işlevlerinin sendikaların savundukları değerlerle ne ölçüde uyumlu olduğunu saptamaktır. Araştırma betimsel olarak ele alınmış nitel bir çalışmadır. Çalışmada olgubilim deseni kullanılmış, katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile saptanmıştır. Katılımcılar, Kayseri'de görevli 12 sendika üyesinden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, veriler betimsel analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırmada katılımcı görüşleri doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şu şekildedir: MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, *planlama ve seçme işlemlerini* bilimsel verileri göz önüne almadan, kamu personeli seçme sınavı sonuçları doğrultusunda yapmaktadır. *İnsan kaynaklarını geliştirme* uygulamaları hizmet içi eğitim faaliyetleri etrafında toplanmaktadır. *Değerlendirme ve ücret ödemede* kriterler bulunmamaktadır. *Sağlık ve sosyal güvenlik* uygulamaları yetersiz olup ödenen ücretle sağlanan hizmet denk değildir. *Bütünleştirme ve iş ilişkilerinde* özellikle atama ve yer değiştirme konusunda çok sık mevzuat değişikliği yapılmış, bu durum aile bütünlüğü ve iş yerinde çalışma barışına zarar verip yönetici atamalarında sorunları beraberinde getirmiştir. *İşten ayrılma ve sonrasına yönelik* özel bir uygulama olmayıp, emekli olan personel takip edilmemektedir. Ulaşılan genel sonuç, ilgili müdürlüğün *amacına uygun hizmet etmeyip*, işlevsel olması için geliştirilmesi gerekmektedir.

Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, eğitim sendika yönetici ve üyeleri.

Abstract: The purpose of this study is to determine teachers' union administrators and members' opinions regarding human resources management practices of Ministry of Education and how these practices show similarities of unions' policies and values. This study is a qualitative descriptive study and designed within phenomenology and easily accessible sampling was chosen from sampling techniques. Sample comprised 12 teachers' union administrators and members who are on duty in Kayseri province. Semi-structured interview form was used as data collection tool and the data were analyzed through descriptive analysis. The results obtained by the views of participants are as follows: *Planning and recruitment* process is merely based on the results of public personnel selection exam without taking into account of any scientific data by Human Resources General Directorate of Ministry of Education. *Human resources development* practices centered around the activities of in-service training. There are no criteria for *assessment and payment of fees*. *Health care and social security applications* are not sufficient and paid wages are not equivalent to the service provided. When it comes to *integration and business*

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

**Doktora öğrencisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu-Türkiye, eposta: metesipahioglu@gmail.com

dealings, very often amended regulation has been made to modify the appointment and replacement; this situation has damaged the family unity, peace in workplace and brought many problems about principal appointments. There is no particular application for *separation from work* and retired personnel are not monitored. Consequently, the results show that the directorate *does not serve for the purposes* stated above and needs to be improved to be functional.

Keywords: Human resources management practices, teachers' union administrators and members.

GİRİŞ

Türkçe sözlükte sendika, işçilerin veya işverenlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birlik (TDK, 2013) şeklinde tanımlanmaktadır. Sendika kavramının ortaya çıkış sürecine bakıldığında Eski Roma ve Yunan hukuk sistemlerinden gelen birliğin temsilini sağlamakla görevli kimseleri ifade etmek için kullanılan “syndic” teriminden doğduğu görülecektir. Kavram daha sonra syndic’in fonksiyonlarını ifade eden “syndicat” teriminden Türkçe’ye girmiş ve bugünkü anlamda “sendika” terimini oluşturmuştur (Dinç, 1998, s. 26, akt: Avar, 2006, s. 2). Sendikalar; “İşçi ve (ya) işverenler tarafından, aynı mesleği veya birbirine benzer veya birbiri ile bağlantılı meslekleri icra eden kişilerden meydana gelen, hedefi üyelerinin mesleki, sosyal ve iktisadi, menfaatlerini temsil ve müdafaa etmek olan hükmi şahsiyete sahip örgüt” olarak tanımlanabilir (Seyyar ve Öz, 2007,s.336).

Endüstri devriminden günümüze kadar işçilerle birlikte anılmış olan sendika kavramı, ilk defa İngiltere’de bir şehir veya bölgede işçilerin genel çıkarlarını korumak için kalfalar arasında kurulup gelişen dostluk örgütlerinin ortak eylemlerini anlatmak için kullanılmıştır (Tokol, 2002). Bu ortamda şekillenen çalışma şartları özellikle işçi hakları, iş güvenliği, emek hırsızlığı, arz-talep dengesizliği gibi durumlar doğurmuş, bunun sonucunda işçi sınıfının yoksulluğu artarken işverenlerin varlıkları artması ekonomik dengesizliğe yol açmıştır. Bu anlamda sendikaların doğusu temel olarak bir hak arayışı olarak düşünülebilir.

Kullanıldığı ülkelere göre kavram farklı anlam ifade etmekte, bazı ülkelerde (İngiltere, A.B.D., Almanya vb.) işçi örgütlerini, bazı ülkelerde (Fransa, Türkiye vb.) hem işçi hem işveren örgütlerini anlatmak amacıyla kullanılmaktadır. Ancak ilgilendikleri sosyal grubun genişliği ve bu grubun ekonomik yönden korunmaya ihtiyacı olması nedeniyle sendikacılıkta işçi sendikacılığı ön plana çıkmıştır. Bu nedenle de bütün ülkelerde işçi sendikacılığı işveren sendikalarına göre daha fazla önem taşımış, sendika denildiği zaman işçi örgütleri akla gelmiştir (Tokol, 2002). İşçi sendikaları, işçilerin ekonomik ve toplumsal durumunu düzeltmek amacıyla oluşturdukları bir anlamda kendi kendine yardım mekanizmasıdır. Ancak üyelerinin mesleki çıkarlarını koruması sendikalara mesleki kuruluş niteliği vermekle birlikte, zaman içinde daha çok işçi sınıfı adına örgütlenmeleri ve işçi sınıfı adına yeni haklar ve güvenceler elde etme yolunda çaba harcamaları nedeniyle sınıfsal bir nitelik de kazanmıştır (Koray, 2000).

Dar anlamda sendikaların temel amacı; üyesi olan işçilerin veya işverenlerin ekonomik ve sosyal haklarını korumak ve geliştirmek iken, geniş anlamda toplumsal ve ekonomik yönden zayıf olan işçi kitlesinin güçlü sermaye karşısında ezilmesinin önlenmesi ve emekle sermaye arasında optimal bir sosyal dengenin kurulmasına katkı sağlanmasıdır. Daha geniş bir çerçeveden bakıldığında Berberoğlu (1995) sendikaların amaçlarını; refah devleti anlayışını benimsedikleri için faşizm, komünizm, gericilik, yoksulluk ve sefaletle savaşmak, işçileri çeşitli işkolları içinde birleştirerek tek bir amaç etrafında toplayıp din, mezhep, ırk, cins, inanç ve siyasi kanaatlerin ötesinde bir işçi topluluğu kurmak, milli gelirin devamlı artmasını ve işçinin bu gelirden hakkı olan payı almasını sağlamak, işçilerin adil bir ücretle insanca bir yaşantıya kavuşmaları için çalışmak, ülke gelişimine paralel işçilerin en iyi çalışma şartlarına kavuşmalarını sağlamak, işçilerin ölüm, hastalık, sakatlık ve işsizlik gibi korkularını ortadan kaldırıp, geleceğe güvenle bakabilir hale getirmek, çalışanın toplum içinde değerini yükseltmek, işçiyi işinin ehli ve daha verimli hale getirmek için bilgisizliği ortadan kaldırmak, bütün dünya işçilerini haklı davalarında desteklemek, işçi lehine kanunlar çıkmasını sağlamak vb. şeklinde sıralamıştır.

Eğitim sendikaları ise öğretmenlere yarar sağlamak ve onları desteklemek amacıyla kurulan meslek kuruluşları olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde ülkemizde tam olarak gerçekleşemese de, sendikalar gelişmiş ülkelerde okullarda çok güçlü ve yaygın etkileri olan bir örgüt konumuna gelmişlerdir (Allen ve Dale, 1995). Eğitim iş kolunda sendikal gelişmeler diğer iş kollarına benzediği kadar, onlardan ayrılmaktadır. Bu durumu açıklayan Nelson (akt: Gemici, 2008) eğitim sendikalarının küçük de olsa diğer işkollarındaki sendikalardan farklı etkinliklerde bulduklarını ifade etmektedir. Ona göre eğitim sendikaları öğretmenlerin ortak sesi olma, maaşları ve çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla lobi etkinlikleri yapma, politik eylem ve toplu sözleşme yapma, sözleşmelere ve hukuka uygun çalışma ilkelerini yerleştirmeye çalışma, yakınmalarında ve yasal işleyişle ilgili olarak öğretmenleri temsil etme, yaşam sigortası, gezi indirimi, satın alma hizmetleri gibi doğrudan yarar sağlama, geleneksel sendika etkinlikleri yapma, eğitim politikasını etkileme ve öğretmenlerin uzmanlığını artırma gibi amaçları gerçekleştirilmeyi hedeflemektedir.

Eğitim çalışanlarının ilk örgütü, Dar-ül-fünun ve Dar-ül-muallimin mezunlarının Temmuz 1906 Devrimi'nden sonra kurdukları Encümen-i Muallimin'dir (Evren, Erdem ve Yıldırım,1995). Öğretmen Topluluğu anlamına gelen bu örgütün ilk genel başkanı İttihat ve Terakki Partisi'nin önemli isimlerinden Emrullah Efendi'dir. Emrullah Efendi'nin daha sonra eğitim bakanlığı yapmış olması bu örgütün siyasi parti devlet-öğretmen örgütü arasındaki ilişkiye dikkat çekilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu yüzden açılan bu örgüt bazı öğretmenlerce bakanlığın bir dairesi gibi çalışmakla suçlanmıştır (Gemici, 2008).

Bu örgütün yanı sıra, adı "Öğretmenlerin Haklarını Savunmak" anlamına gelen Muhafaza-i Hukuk-u Muallimin Cemiyeti adında ikinci bir örgüt de kurulmuştur. Bu örgütün ilk başkanı Zeki Bey adında bir öğretmendi. Bu örgütler daha sonra birleşerek, Cemiyet-i Muallimin adını almış, başkanlığına yine Zeki Bey getirilmiştir. Daha sonraki yıllarda sırasıyla 1909 yılında Neşr-i Maarif ve Teavün-ü Muallimin Cemiyeti (Eğitimi Yayma ve Öğretmenler Yardımlaşma Derneği), 1914 yılında Muallimler Cemiyeti, 7 Mayıs 1921 yılında, Türkiye Muallimler ve Muallimeler Birliği Cemiyeti, yerel dernekler dahil geniş bir kitleyi kapsayacak biçimde kurulmuştur.

II. Dünya savaşı sonrası sınıf çatışmalarının emekçiler lehine dönmesi sonucu, Türkiye'de de sosyal devlet politikaları benimsenmiş parti, dernek, sendika kurmak yasalarca uygun görülmüştür. 1946 yılında Türkiye Öğretmen Dernekleri Milli Federasyonu (TÖDMF) bu dönemde kurulmuştur. 1961 anayasasının getirdiği temel hak ve özgürlükler çerçevesinde Türkiye Öğretmenler Sendikası (TÖS) 1965 yılında kurulur. 1965'te 92 kişi ile kurulan TÖS, üye sayısını 1966'da yirmi sekiz bine, 1968'de elli bir bine, 1969'da altmış bine çıkarmıştır. Dönemin siyasi ortamı 12 Mart muhtırası ile birlikte 1961 anayasasının getirmiş olduğu özgürlük ortamı kısmi olarak yok etmiştir. Yöneticilerinin yargılandığı süreçte TÖB-DER kurulur ve TÖS'ün mal varlığı buraya aktarılır. TÖB-DER ilk olarak Türkiye Öğretmenler Birliği (TÖB) adı ile 3 Eylül 1971'de faaliyete başlar ve 200 bin öğretmenin üye olduğu, Türkiye'nin gelmiş geçmiş en büyük öğretmen örgütlenmesi haline gelir. TÖB-DER 1981'de o dönem yürürlükte olan 141. ve 142. maddeye dayanılarak kapatılmıştır (Evren ve Siyami, 1995). 1980 sonrası eğitim çalışanlarının örgütlenme çalışmaları artık farklı bir boyut kazanmış ve çeşitlenmiştir.

Türkiye'deki Eğitim Sendikalarının Bugünkü Görünümü

04.07.2014 tarih ve 29050 sayılı Resmî Gazete'de, "Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri" hizmet kolunda çalışan kamu görevlilerinden sendika üyesi olanların sayısı ve sendikaları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca yapılan çalışmalar sonucu saptanmıştır (Resmî Gazete, 04.07.2014). Türkiye'de Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmetleri kolunda çalışan 1.068.772 memurdan 718.781'i sendika üyesidir. Bu da Türkiye'de %70'lik bir sendikalaşma oranı olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de öğretmen sendikaları arasında Türk Eğitim-Sen, Eğitim Sen ve Eğitim Bir Sen'in sendikalaşma oranları diğer sendikalara göre oldukça yüksek olduğu için sadece bu sendikalara ilişkin bazı istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Toplam sendikalaşma oranı içerisinde 639.975 üye ile bu üç sendikanın sendikalaşma oranı ise %59,87'dir.

Tablo 1: *Türkiye’de Eğitimde Sendikalaşma*

Sendika Adı	Bağlı Olduğu Konfederasyon	Üye Sayısı	Sendikalaşma Oranı
Eğitim-Bir-Sen (Eğitim Birliği Sen.)	Memur-Sen	279.722	26,17
Türk Eğitim-Sen (Türkiye Eğitim ve Öğretim Bilim Kültür Hizmet Kolu Kamu Çalışanları Sen.)	Türk Kamu-Sen	230.994	21,61
Eğitim-Sen (Eğitim ve Bilim Emekçileri Sen.)	Kesk	129.259	12,09
Toplam	3	639.975	59,87

Kaynak: (Çalışma Bakanlığı, 2014).

Türkiye’de 1990’lı yıllarda işçilerin sendikal örgütlenme yoğunluğu azalırken, kamu işgörenlerinin sendikal örgütlenme eğilimlerinin yükseldiği bir döneme tanık olunmuştur (Erkılıç, 2007). Sendikal örgütlenme eğilimlerinin bu denli yükselmesi sendikaların örgütsel verimlilik üzerindeki etkilerini tartışma konusu yapmıştır. Değişen ekonomik, politik, sosyal çevre ve üretimdeki değişimlerin yarattığı yeni dinamikler şüphesiz kurumları olduğu kadar sendikaları da etkilemiştir. 21. Yüzyılın hızlı değişim ve dönüşümü çalışanların çevreden ve örgütlerinden beklentilerini de değiştirmiş ve çeşitlendirmiştir. Bu beklentilere ayak uyduramayan örgütler hayatta kalamadıkları gibi çalışanların özlük hakları gibi temel ihtiyaçlarını savunan sendikaların da bu değişim ve dönüşüme aktif olarak ayak uydurması beklenmektedir.

Sendikaları farklı bir gelişim sürecine sokan bu süreçle birlikte yaşanan diğer bir gelişme ise firmalarda son yıllarda yaygınlık kazanan insan kaynakları uygulamaları olmuştur. Bu noktada insan kaynakları uygulamaları, sendikalara karşı hem bir gelişme hem de bir tehdit unsuru haline gelmeye başlamıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının temel işlevleri dikkatli incelendiğinde, sendikaların kuruluş ve savunduğu değerlerle pek çok açıdan benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Bu anlamda 21. Yüzyıl öğrenen örgütleri çalışanlarının özlük hakları ve kariyer planlamalarını ciddi olarak dikkate almaya ve bu yönde uygulamalar yapmaya başlamışlardır. Bu anlamda yeterli süre personelin değişimi ve gelişimi sağlanırsa sendikalara duyulan ihtiyacında azalacağı varsayılabilir.

Sendikalar ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) insanı temel amaç olarak kabul edip, örgüt ve birey arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir araç olarak tanımlanabilir. Artan rekabet şartları ve teknolojik gelişmenin iş yapılarını ve ortamlarını değiştirmesi, küreselleşme, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler ve işgörenlerin beklentilerinin farklılaşması gibi birçok etkenle ortaya çıkan, örgütlerin insan kaynağına yönelik bir yaklaşımını temsil etmektedir. Yaşanılan süreçte değişimle birlikte İKY’nin işlevlerinin de karmaşıklaştığı görülmektedir. Bununla birlikte alanyazında İKY’nin işlevleri insan kaynaklarının planlanması ve seçimi, eğitim ve geliştirme, değerlendirme ve ödeme, sağlık ve sosyal güvenlik, iş ilişkilerinin düzenlenmesi ve ayırma olmak üzere genelde altı boyutta toplanmıştır (Açıkalın, 1996, Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993, Scarpello ve Ledvinda, 1988).

Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün görevleri MEB resmi internet sayfasında;

- Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak.
- Bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek.
- Bakanlığın öğretmenler dışındaki personeli için eğitim planını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek.
- Eğitim faaliyetleri ile ilgili dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek.

d) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak olarak sıralanmıştır (MEB, 2013).

İKY bahsi geçen işlevlerini gerçekleştirerek çalışanların örgüte bağlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Her ne kadar İKY uygulamaları sahip olduğu politikalarla örgüte bağlılığı sağlamaya çalışsa da çalışma ortamında ve çalışanlarda değişim ve etkileşim; çalışanın örgütle ilişkilerini sendika ve sendikalaşmaya karşı olan tutumlarını da etkileyebileceği düşünülmektedir (Sert, 2007). Çünkü örgütler politika ve uygulamalarını etkileyen faktörlerden biri olarak sendikaları göz önüne almak durumundadırlar. Diğer yandan İKY, genelde örgütte üst yönetimin belirlediği ve bir bakıma sendikayı dışlayan ve pasif hale getiren katılımcı uygulamalara ağırlık vermekte ve bu yönüyle de sendikaların kurumlarda güçlü bir biçimde örgütlenmelerini zorlaştırmaktadır. Bu noktada örgüt çalışanın sendikaya mı yoksa kuruma mı yaklaşacağı konusunda karar vermede paradoksal bir süreç yaşandığı da söylenebilir (Tokol, 2001).

İşçi sendikalarının insan kaynaklarına bakış açıları ve algılarını belirlemek amacıyla Türkiye’de yapılan araştırmada Avar (2006) çalışanların İKY’den beklentilerinin; işyeri dâhilindeki mekânlarının iyileştirilmesi (%5), çalışma ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi (%53), adil bir ücretlendirme yapısı (%40) ve verilecek eğitimler konusunda işçilere danışılması (%2) olduğunu saptamıştır. Bu bulgu da hem sendika hem de çalışanların insan kaynaklarının amaç ve işlevlerine yönelik algılamaların hala geleneksel düzeyde personel yönetimi sürecinde kaldığının önemli bir işaretidir. Bunun yanında Türkiye’de hele de kamu sektöründe insan kaynakları uygulamalarının yaygınlık düzeyini etkisi ve ne denli etkili çalışıp çalışmadığı henüz bilinmemektedir.

Mabey, Salaman ve Storey’e göre (1998), İKY uygulamaları işçi sendikaları için üç biçimde tehdit oluşturabilmektedir. Birincisi, işçi sendikalarının devre dışı bırakılıp işçilerle iletişim için yeni kanallar oluşturulmasıdır. İkincisi, işçilerin ve sendikaların savunma amacı taşıyan geleneksel tepkilerini çekmeyecek yönetim uygulamalarına başvurulmasıdır. Üçüncüsü ise, sendikal örgütlenmenin bulunmadığı işletmelerde İKY politikalarının sendikalara duyulan gereksinimi azaltacak biçimde tasarlanması ve uygulamaya konulmasıdır (Akt. Erdut, 1998).

Bu anlamda hali hazırda eğitim sendikalarının eğitim işgörenlerinin hakları ve talepleri doğrultusunda savundukları değerlerle, MEB’in İnsan kaynakları politikalarının ne ölçüde uyduğu ve bu politikaların beklentileri ne derece karşılandığı bilgisi araştırmanın temel problem cümlesini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, eğitim sendikaları yönetici ve üyelerinin MEB İKY uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirleyerek, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün amaç ve işlevlerinin sendikaların savundukları değerlerle ne ölçüde uyduğunu saptamak ve öneriler geliştirmektir.

YÖNTEM

Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmetleri Sendika yönetici ve üyelerinin MEB İKY uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirleneceği araştırma betimsel olarak ele alınmış nitel bir çalışmadır. Çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bu tümüyle bize yabancı olmayan aynı zamanda tam anlamıyla kavrayamadığımız olguları araştırmak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Buradaki amaç, ortalama durumları çalışarak belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Katılımcılar

Katılımcılar, Kayseri’de Türkiye Kamu-Sen, Kesk ve Memur-Sen olmak üzere üç farklı konfederasyon çatısı altında faaliyet gösteren Türk Eğitim Sendikası, Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, Eğitim Bir Sendikası Kayseri şubelerinde görevli olup; amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile belirlenen 12 sendika üyesinden

oluşmaktadır. Katılımcılar belirlenirken Tablo 2'deki üye sayıları dikkate alınarak en etkin üç sendika üyeleri arasından seçilmiştir. Katılımcıların kişisel bilgilerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Eğitim Sendikaları Yönetici ve Üyelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		f	%
Cinsiyet	Kadın	-	-
	Erkek	12	100
	Toplam	12	100
Kıdem	1-5 yıl	1	8,6
	6-10 yıl	-	-
	11-15 yıl	7	58,1
	16 yıl ve üzeri	4	33,3
	Toplam		100
Aktif Görevi	Yönetici	7	58,1
	Öğretmen	5	41,9
	Toplam	12	100
Sendika Görevi	Sendika Yöneticisi	10	83,3
	Sendika Üyesi	2	16,7
	Toplam	12	100

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Sendika yönetici ve üyelerinin MEB İKY uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcı görüşlerinin elde edilmesinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmasının sebebi, araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bir bakış sağlamak ve etkilerini tam anlamıyla ortaya koymaktır. Yarı yapılandırılmış soruya dayanan görüşme formu, esnek bir yapıya sahip olup, belli bir konuda derinlemesine bilgi toplam imkânı vermektedir. Daha çok katılımcıya ulaşılabilirdiği, katılımcıların düşüncelerini istedikleri gibi yazıya dökme imkânı sağladığı ve veri toplama ve çözümlene kolaylığı sağladığı için araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilen formlardır (Balcı,2009, Ekiz, 2003, Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu form ile araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlamakta, fakat görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyip kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırılmasını sağlayabilmektedir (Türnüklü, 2000).

Görüşme formunun hazırlanması sürecinde ilgili literatür taranmış, iç geçerliliğini sağlamak için uzman görüşü ve katılımcı teyidi alınmıştır. Daha sonra pilot uygulama olarak bir sendika yöneticisine uygulanarak soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı tespit edilmiş, uygulama sonrası formun kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır. Görüşme formuna eğitimde İKY uzmanı (1 kişi), Eğitim Yönetimi alanında uzman (2 kişi) ve sendika yöneticisi (2 kişi) görüşleri doğrultusunda son şekli verilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için araştırma kapsamındaki her sendika yöneticisi ile önceden görüşme yapılarak randevu alınmıştır. Veri toplama araçlarının denenmesi araştırmacının geçerlik ve güvenilirliği ile doğrudan ilintilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Veri toplama aşamasında katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra, sekiz soru yöneltilmiştir. Veriler bizzat araştırmacı tarafından Türk Eğitim Sendikası, Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, Eğitim Bir Sendikası Kayseri şubelerine gidilerek toplanmıştır.

Katılımcılara görüşme formunda sorulan sorular şu şekildedir:

1. MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün;
 - a) insan kaynaklarını planlama ve personel seçme,
 - b) insan kaynaklarını geliştirme (hizmet içi eğitim vb.),
 - c) personel değerlendirme ve ücret ödeme,
 - d) personelin sağlık ve sosyal güvenlik,

- e) personeli bütünleştirme ve iş ilişkileri (yer değiştirme, atama, iletişim, ekonomik, siyasal, toplumsal konularla ilgili bilgi gereksinimlerini karşılama),
 f) personelin işten ayrılma ve sonrası uygulamaları hakkında neler düşünüyorsunuz?
 2. MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün amacına hizmet ettiğini düşünüyor musunuz? Neden?
 3. MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün geliştirilmesi ve daha işlevsel olabilmesi için önerileriniz nelerdir?

Verilerin Çözümlemesi

Katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemesinde betimsel analizi tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, Wolcott (1994)'un veri analizinde önerdiği üç yoldan biridir. Bunların birincisi, toplanan verinin orijinal formuna mümkün olduğu kadar sadık kalarak ve gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak betimsel bir yaklaşımla verileri okuyucuya sunmaktır. Bu yaklaşımda, veriler ve ulaşılan sonuçlar birbirine “anlatım” olarak çok yakındır. Bu doğrultuda bulgular sunulurken çoğunlukla soru köklerine verilmiş ortak ifadelere dikkat çekilmiş, her bir soruya dair cevaplar kendi içerisinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sendika yönetici ve üyelerinin vermiş oldukları cevaplar araştırmacı tarafından yazılı olarak kaydedilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla veriler özetlenerek katılımcılardan görüşlerini teyit etmeleri istenmiş ve daha sonra bu veriler üç ayrı uzman tarafından incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda dikkate değer bir uyumsuzluğa rastlanmamıştır. Araştırmada görüşler verilirken, sendika yöneticileri için S.Y., sendika üyeleri için S.Ü. kısaltmaları, kaç katılımcının benzer görüşte olduğunu belirtmek için ise N (görüş sayısı) ifadeleri kullanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde sendika yönetici ve üyelerinin MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün planlama ve personel seçme, insan kaynaklarını geliştirme (hizmet içi eğitim vb.), personel değerlendirme ve ücret ödeme, personelin sağlık ve sosyal güvenliği, personeli bütünleştirme ve iş ilişkileri (yer değiştirme, atama, iletişim, ekonomik, siyasal, toplumsal konularla ilgili bilgi gereksinimlerini karşılama), personelin işten ayrılma ve sonrası uygulamalar ile bu genel müdürlüğün amacına hizmet edip etmediğine yönelik görüşlerine yer verilerek önerileri dikkate alınmıştır.

İnsan Kaynaklarını Planlama ve Personel Seçme İşlemlerine İlişkin Bulgular

Tablo 3. *İnsan Kaynaklarını Planlama ve Personel Seçme İşlemlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri Frekans ve Yüzde Dağılımları*

Görüşler	f	%
Belirsizlik	9	74,7
MEB-YÖK Koordinasyon İhtiyacı	2	16,7
Lisansüstü eğitimin önemi	1	8,6
Toplam	12	100

Tablo 3 incelendiğinde İnsan kaynaklarının planlanması ve personel seçimine ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde, personel seçme sürecine ilişkin bir “belirsiz” olduğu yönündedir. Bu sürecin hiçbir alt yapı çalışması yapılmadan bilimsel veriler ve iş yeri koşulları göz önüne alınmadan gerçekleştirildiği düşünülmektedirler (N=9). Katılımcılardan bazılarının görüşleri bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“...Planlama iş yeri koşullarına göre ve bilimsel verilere göre değil piyasanın ihtiyaçlarına göre yapılmaktadır. Eğitim ve sağlıkta kar amacı düşünülmemelidir...”
 (S.Y.1).

“...MEB’in personel seçim esas ve kriterleri her gelen iktidar döneminde farklılık göstermektedir. Bugün uygulanan yönetici atama ve değerlendirme kriterlerinin ne kadar adil olduğu halen tartışılmaktadır...” (S.Y.3).

“...Öğretmen istihdamında karşılaşılan sorunlar ortadadır. Yıllardır atama bekleyen öğretmenler artık umutlarını yitirmiştir. Yıllarca eğitim almış insanların devlet kapısında bu şekilde bekletilmeleri adil bir yaklaşım değildir...” (S.Y.8).

Katılımcılardan sadece ikisi planlama ve personel seçimi yapılırken bakanlık tarafından eğitim fakülteleri ve kontenjanları dikkate alınarak personel ihtiyacının düzenlenmesi gerekliliğine vurgu yaptığı görülmektedir (N=2).

“...Planlama mutlaka YÖK ve MEB koordinasyonu ile gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bugünkü yaşadığımız atanamayan öğretmen problemi ve işsiz üniversiteliler sorununu asla çözemeyiz...” (S.Y.5).

“...Bakanlık öğretmen atamalarında ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmaya başladığı için Eğitim fakültelerinin öğrenci kontenjanlarını dikkate almaya başlamıştır. Hatta bazı bölümlere bu sene hiç öğrenci alınmayacağını duyuran üniversiteler olduğunu duymaktayız.” (S.Ü. 2).

Katılımcılardan biri ise personel seçme boyutunda kurumlara öğretmen alımında kamu personeli seçme sınavı (KPSS) haricinde bir uygulama olmadığını, yönetici atamalarında ise liyakati esas alan bir yöntemden ziyade sınav temelli bir uygulamaya doğru gidildiğini, ayrıca yüksek lisans ve doktoranın yöneticilere çok avantaj sağladığını belirtmiştir. Fakat bu şekilde atanan yöneticilerin de alan tecrübesinden yoksun olabildikleri, bu anlamda da tecrübenin de mutlaka dikkate alınması gerektiği savunulmuştur. Bu durum şu şekilde ifade edilmiştir:

“Öğretmen atamalarında KPSS haricinde bir kriter yok. Yönetici atamalarında ise sadece yazılı sınava dayalı atama yapılmakta, tecrübe ve bilgi birikimi yok sayılmaktadır. Lisansüstü eğitimin önemi giderek artmaktadır fakat tecrübe dikkate alınmamaktadır. Eğer liyakat esas alınsaydı Türkiye’de yöneticiler bu denli sık sık değişmezdi.” (S.Y.2).

İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Tablo 4. İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Katılımcı Görüşleri Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	f	%
Yeterli	2	16,6
Yetersiz	3	25,3
Kısmen	7	58,1
Toplam	12	100

Katılımcıların tamamı, insan kaynakları geliştirme uygulamalarının MEB tarafından düzenlenmekte olan hizmet içi eğitim faaliyetleri etrafında toplandığını belirtmiştir. Fakat yapılan bu hizmetiçi eğitim faaliyetleri bazı katılımcılar tarafından yeterli bulunurken (N=2), bazıları tarafından bulunmamaktadır (N=3). Tablo 4 incelendiğinde yapılan bu etkinliklerin geliştirilerek devam etmesi gerektiği görülmektedir. Bu durumu belirten katılımcı görüşleri şöyledir:

“...Zamanla daha iyi yönde gittiğini düşünüyorum. Anketler yolu ile ihtiyaçlar belirleniyor ve buna göre çalışmalar yapılıyor...” (S.Y.6).

“...MEB son yıllarda personel geliştirme faaliyetleri kapsamında eğitim bilişim ağı (eba.gov.tr), kursiyer.net gibi öğretmen ve öğrenciler için hazırlanmış ve eğitim-öğretim sürecinde bilişim teknolojisi donanımlarını kullanarak daha etkin öğrenme imkânı sağlayan faaliyetlerinin olduğunu biliyoruz...” (S.Y.8).

Bununla birlikte katılımcılardan üçü hizmet içi eğitimin yetersiz olduğunu, sırf yapılması gerektiği için yapıldığını, bu noktada ihtiyaçların iyi belirlenerek, belirli standartlara göre daha verimli hale getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca ihtiyaç sahibi personelin adil kriterlerce belirlenerek şaibeli durumlara yol açılmaması gerektiği de vurgulanmıştır (N=3). Bu durumu belirten katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“...Hizmet içi eğitimler yetersiz ve yapılanlar da yapılmış olmak için yapılıyor. Katılımcılar konusunda torpilli ifadesi kullanılmaktadır...” (S.Y.2).

“...MEB İnsan Kaynakları geliştirme faaliyetleri içerisinde öğretmen ve idarecilere sunulan hizmet içi eğitim faaliyetleri dışında bir uygulama yok. Bu faaliyetler her sene hangi koşullara göre hazırlanmakta ve kimler hangi kriterlere göre seçilmekte bir bilgimiz yok. Mahalli hizmet içi eğitim faaliyetleri de yapılmakta ama içerik ve kaliteleri tartışılır.” (S.Y.3).

Personel Değerlendirme ve Ücret Ödeme Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Tablo 5. Personel Değerlendirme ve Ücret Ödeme Uygulamalarına İlişkin Katılımcı Görüşleri Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	f	%
Performansa Dayalı Değerlendirme	3	25,3
Mevcut Durumun Devamı	4	33,3
Eşit İşe Eşit Ücret	5	41,4
Toplam	12	100

Tablo 5 incelendiğinde personelin önceden belirlenmiş kesin kriterlere göre değerlendirilmediği ve bu konuda farklı görüş ve fikirlerin olduğu görülmektedir. 3 sendika yöneticisi personel değerlendirmede derhal performans uygulamasına geçilmesini savunurken, 4'ü bunun okullarda çalışma barışını bozacağını ve öğretmenlik mesleğinin itibarını zedeleyeceğini belirterek mevcut durumun sadece ücret noktasında iyileştirilerek devam edebileceğini belirtmişlerdir. Bu durumu gösteren görüşler aşağıdaki gibidir.

“...Personel değerlendirmesinde kesin kriterler yoktur. Çalışan ve çalışmayan arasındaki farkın maddi bir karşılığı olmadığı gibi manevi bir karşılığı da olamamaktadır...” (S.Y.6).

“...Personel değerlendirme kriterlerinde artık performansa dayalı bir sistemin gelmesi gerekliliği kurumlarımızın daha aktif çalışması için şarttır. Fakat bu uygulama yapılırken çok objektif ve adil bir yaklaşım sergilenmelidir...” (S.Y.6).

“...Personellerin değerlendirilmesi yapılırken özellikle ödüllendirmelerde adil bir uygulama olduğunu düşünmüyorum. Değerlendirme kriterlerinin performansa dayalı bir şekilde yapılması planlanmakta fakat bunun nasıl objektif bir şekilde ortaya konulacağı açık değildir...” (S.Y.10).

Ücret ödeme uygulamaları konusunda son günlerde öğretmen maaşlarının diğer memurlar arasında en düşük konuma çekildiği ve okullarda çalışan hizmetlilerinin bile daha fazla ücrete sahip oldukları gibi durumlar vurgulanmıştır (N=5). Bu anlamda ücret ödeme konusunda daha iyi ve belirli kriterlere sahip bir politikanın geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu durumu gösteren 2 katılımcının görüşü aşağıdaki gibidir:

“...Ücret ödeme konusunda geliştirilen politikalar öğretmenlerin muadillerinin doktor, hâkim, savcı, mühendis vb. olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekiyor...” (S.Y.2).

“...MEB personeline sahip çıkmıyor. Personel dövülüyor, hakarete uğruyor ama bakanlığın sesi dahi çıkmıyor. Ücretlerde ise en az alan memur grubu şuan öğretmenlerdir...” (S.Y.3).

Personelin Sağlık ve Sosyal Güvenlik Uygulamalarına İlişkin Bulgular**Tablo 6.** Personelin Sağlık ve Sosyal Güvenlik Uygulamalarına İlişkin Katılımcı Görüşleri Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	f	%
Yüksek Ücretli Sağlık Hizmetleri	6	49,4
Yetersiz Sosyal Güvenlik Uygulamaları	3	25,3
Özelleştirmelerin Olumsuz Etkileri	3	25,3
Toplam	12	100

Tablo 6 incelendiğinde personelin sağlık ve sosyal güvenlik uygulamalarına ilişkin katılımcı görüşleri yüksek ücretli sağlık hizmetleri, yetersiz güvenlik uygulamaları ve liberal politikaların olumsuz etkileri etrafında toplanmaktadır. Katılımcı görüşleri son yıllarda sağlık bakanlığı tarafından yapılan çalışmalarla doktor seçimi, ilaç temini ya da evde sağlık hizmetleri uygulamaları başlatılsa da bunların memurların üzerindeki sağlık giderlerini hafifletmediği yönünde olmuştur (N=9). Hastanelerin standart bir uygulamaya sahip olmaması, personelin ödediği ücret karşılığı hizmet alamaması ve memurlardan ayrıca ücret talep edilmesi gibi konular sosyal güvenlik noktasında devletin çok özelleştirmeci bir politika sergilemesinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir (N=3). Bu durumu ifade eden katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Sağlık ve sosyal güvenlik uygulamaları var görünse de yoktur. Paran varsa sağlık ve tedavi var, yoksa yok...” (S.Y.1).

“...Tedavi edici sağlık hizmetleri yerine koruyucu sağlık hizmeti verilmelidir. Sağlık ve sosyal güvenlikte piyasacı düşünen devlet, devlet değildir...” (S.Y.3).

“...Maalesef sağlık ve sosyal güvenlik uygulamaları yeterli değildir. Yapılan çalışmalarla doktor seçimi, aile hekimliği vb. uygulamalar iyileştirici olsa da, özellikle sağlık hizmetlerinde devlet yeterli olamamaktadır. Özel hastanelerin sayıları her geçen gün artmakla birlikte halen memurlar için pahalı gelmektedir...” (S.Y.7).

“...Sağlık giderleri memurlar için ekonomik kaygıdır. Kişinin düzgün bir sağlık hizmeti alabilmesi için ciddi ödemeler yapması gerekir. Sağlık sektöründe özelleşmeler artsa da bu yine parası olan vatandaşlara yönelik bir pozitif uygulamadır...” (S.Y.5).

Personeli Bütünleştirme ve İş İlişkileri Uygulamalarına İlişkin Bulgular**Tablo 7.** Personeli Bütünleştirme ve İş İlişkileri Uygulamalarına İlişkin Katılımcı Görüşleri Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	f	%
Belirsiz atama ve yer değiştirme kriterleri	6	49,4
Norm kadro sorunu	2	16,6
Siyasallaşma	4	34,0
Toplam	12	100

Personeli bütünleştirme ve iş ilişkileri konularında içerik bakımından çok çeşitli konuları kapsadığı için burada katılımcılar tarafından en fazla vurgu yapılan ve eleştiri getirilen görüşler dikkate alınmış ve sunulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde özellikle atama ve yer değiştirme konularında son yıllarda çok sık yapılan mevzuat değişiklikleriyle aile bütünlüğünü koruma, iş yerinde çalışma barışı ve adil yönetici atamaları konularında pek çok sorunla karşılaşıldığı görülmektedir. Norm kadro uygulamasındaki dağılım önemli ölçüde çözülsün de bölgeler arasındaki uygulamalar konusunda halen sorunların olduğu düşünülmektedir (N=2). Özellikle

son dönemlerde yapılan ve tüm yöneticilerin sosyal hayatlarını da ciddi yönde etkileyen atama ve kriterlerindeki değişikliklerde personele yeteri kadar bilgi verilmediği gibi uygulamaya konulan değişiklikler noktasından personelin fikri alınmadan aceleyle uygulandığı yönünde görüşler bulunmaktadır (N=6). Bu durumu gösteren bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Atama ve yer değiştirme konusunda gelinen noktada halen sorunlar vardır. Birleşemeyen aileler, plansız yapılan norm kadro çalışmaları personel ve aile bütünlüğü açısından kişileri olumsuz yönde etkilemektedir...” (S.Y.1).

“Yönetici atama konusunda, atama bileşenlerinin artırılması, zengin kriterler belirlenmesi, yüksek lisans, doktora, dil bilmek ya da sınavı kazanmak gibi şartlar dikkate alınmalıdır.” (S.Y.6).

“...Yönetici atama kriterlerinde yapılan son değişiklikte görev yerinde beş yılını dolduran yöneticiler zorunlu yer değişikliğine tabi tutulmuş, fakat atama kriterleri belirlenirken hiçbir paydaşla ya da bu durumdan etkilenen kişilerle görüşme yapılmamıştır. Böylesi önemli kararlar alınırken personelin görüşlerine başvurulması gerektiği kanaatindeyim...” (S.Y.5).

Personelin bütünleştirilmesi için çalışmalar bir yana, siyasi olarak ayrıştırılması durumunun daha bariz ortaya çıktığı, sendikaların tek çatı altında toplanamayışının temel sebebi olarak da bu durum gösterilmiştir (N=4). Bu durumu gösteren bir katılımcı görüşü aşağıdaki gibidir:

“...Personel siyasi olarak ayrıştırılmaktadır. Kendi siyasi görüşüne uygun atama yapılmaktadır. İşe göre adam değil, adamına göre iş ayarlanmaktadır...” (S.Y.2).

Personelin İşten Ayrılma ve Sonrası Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Tablo 8. Personelin İşten Ayrılma ve Sonrası Uygulamalarına İlişkin Katılımcı Görüşleri Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	f	%
Belirsizlik	5	41,6
Yetersiz ücret	5	41,6
Öğretmen evi sorunu	2	16,8
Toplam	12	100

Tablo 8’de katılımcı görüşleri incelendiğinde, personelin işten ayrılma ve sonrası uygulamaları konusunda bakanlık tarafından herhangi özel bir uygulamanın yapılmadığı ve personelin takip edilmediği düşünülmektedir (N=5). Bu konuda bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“... Herhangi özel bir uygulama bilmiyorum. Emekliliği gelen ayrılır. Kimse de tekrar nerde diye aramaz...” (S.Y.10).

“...Bakanlığın emekli olan personele özel bir çalışmasının olduğunu düşünmüyorum. Zira emeklilik sonrası kişilerin kurumları ve devletle olan münasebetleri bitmektedir....” (S.Y.8).

Ayrıca katılımcılar memurlar içerisinde işini en düzgün yapanların öğretmenler olduğunu belirterek; buna karşın düşük ücret alıp, az çalıştıkları ima edilen bir durumda olduklarını da belirtmiştir. Kimi zaman evlerine iş götürmek zorunda kaldıklarını, fakat buna karşın emekliliklerinde dahi maddi ve manevi anlamda rahat olamadıklarını vurgulamışlardır (N=5). Katılımcılardan ikisi öğretmenevleri haricinde buluşma ve herhangi bir faaliyette bulunma durumlarının olmadığını, hâlbuki emeklilik sonrasında da öğretmenlerin birbirlerinin tecrübelerinden faydalanılabileceklerini belirtmişlerdir (N=2). Bu durumu gösteren katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“...Bugün öğretmenler memurlar arasında en düşük ücrete tabi tutulmaktadır. Birçok çalışan emekliliğe sıcak bakmamakta, pek çoğu da emeklilik sonrası çalışmaya devam

etmek zorunda kalmaktadır. Bu durumda öğretmenlerimizin sağlıklı bir emeklilik süreci geçirdiklerini söyleyemeyiz...” (S.Y.7).

“...Emekli olan bazı arkadaşlar kimi özel kurumlarla anlaşarak öğretim hayatlarına devam etmektedir. Bu durumu aslında emekliliğin pek cazip olmadığı şeklinde yorumlayabiliriz. İnsanların rahat etmeleri gereken bir dönemde hala çalışıyor olmaları ekonomik anlamda tatmin edilmedikleri anlamına gelmektedir...” (S.Y.4).

“...Emekliliğe ayrılan öğretmenlerimizin buluşabilecekleri tek yer öğretmenleridir. Öğretmen evleri konusu da ayrıca tartışılmalıdır. Ayrıca emekli öğretmenlerimizin yıllar boyunca edindikleri tecrübeler hiçbir şekilde değerlendirilememektedir. Bu yüzden emeklilik süreci kişinin pek aktif olmadığı yalnızlaştığı bir dönemdir...” (S.Y.9).

MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün Amacına Uygun Hizmet Edip Etmediğine İlişkin Bulgular

Tablo 9. MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün Amacına Uygun Hizmet Edip Etmediğine İlişkin Katılımcı Görüşleri Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	f	%
Personel Geliştirme Politikalarının Eksikliği	4	-
Adil olmayan atama kriterleri	8	100
Toplam	12	100

İKY uygulamalarına ilişkin genel değerlendirmelerine ulaşmak amacıyla yönelttiğimiz bu soruda katılımcıların tamamı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün amacına yeteri kadar hizmet etmediği kanaatinde (N=12). Çağın gereksinimlerine uygun yurtdışı kursları, eğitim gezileri, dil kursları ve personelin ihtiyacına yönelik pek çok faaliyetin yapılabileceğini, mevcut genel müdürlüğün sadece atamaların takip edildiği bir kurum olmaktan öteye geçemediğini ifade etmişlerdir. Bu durumu gösteren katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Personelin geliştirilmesi esas alınmalı. Sadece atamalarla ilgilenmenin yeterli olduğu kanaatinde değilim...” (S.Y.9).

“...Liyakat esas alınarak adil atamalar yapılmalı ve personelin sürekli geliştirilmesi hedeflenmeli...” (S.Y.6).

“...Yurtiçi ve yurtdışı hizmet içi eğitim faaliyetleri artırılmalı ve tüm personelin faydalanacağı bir şekilde sokulmalıdır...” (S.Y.6).

“...MEB İK Genel Müdürlüğü sadece atama ve yer değiştirmelerden sorumlu bir birim durumundadır. Personelin iyileştirilmesi ve eğitilmesi konusunda geliştirici rolünün artması gerekmektedir...” (S.Ü.1).

MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün Geliştirilmesine ve Daha İşlevsel Olabilmesine İlişkin Bulgular

Tablo 10. MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün Geliştirilmesine ve Daha İşlevsel Olabilmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görüşler	f	%
Profesyonel Ekip İhtiyacı	7	48,1
Personele güven verici politikalar	3	25,3
Bilgilendirme	2	16,6
Toplam	12	100

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların insan kaynakları uygulamalarının daha etkili olması için başta dinamik ve profesyonel bir ekibin kurulması gerekliliğini vurgulamışlardır (N=7). Personelin seçiminden atamasına, gelişiminden ücretine pek çok önemli konudan sorumlu böylesi bir birimin daha işlevsel olması, yetenek ve kabiliyetlere göre değerlendirmeler yapması, personele gereken hassasiyet ve önemi vermesi ifade edilmiştir. Bu durumu belirten katılımcı görüşleri şöyledir:

“...Belirli politika ve çalışmalar geliştirilirken çalışanların ve onların temsilcisi olan sendikaların görüşleri de dikkate alınmalıdır...” (S.Y.8).

“...MEB İK Genel Müdürlüğü sadece atama ve yer değiştirmelerden sorumlu bir birim değil, personelin her türlü ihtiyacını gözetken bir birim olarak çalışmalıdır...” (S.Ü.1).

“...MEB İK Genel Müdürlüğü'nün istenilen yapıya kavuşabilmesi için özellikle İnsan Kaynaklarından anlayan personelin istihdam edilmesi gerekir. 21.yy'ın kurumlarını 20.yy'ın yönetim anlayışıyla idare edemeyiz...”(S.Y.2).

“...Şuana kadar gözlemediğimiz tek değişiklik daire başkanlıklarının isimlerinde olmuştur. Daha işlevsel ve dinamik bir yapıya kavuşmak için daha etkili tedbirler alınmalı ve personelin ihtiyaçlarına yönelik analizler oluşturulmalıdır...” (S.Y.5).

Araştırmada vurgulanan diğer husus ise üst yönetimin öğretmenlere olan yaklaşımıdır. Sendika yöneticilerine göre öğretmenler ve yöneticiler kendilerine sahip çıkılmadığını, sürekli eleştirildiklerini ve yeteri kadar bilgilendirilmediklerini belirtmektedirler (N=2). Bu anlamda MEB politikaları geliştirilirken daha bütüncül, kuşatıcı, adil ve hakkaniyet sınırları içerisinde davranılması gerektiği ve bunu yaparken de personele sahip çıkılarak güvenilmesi gerekliliği belirtilmiştir (N=3). Bu konudaki katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Çalışanlar yetenek ve kabiliyetlerine göre değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bunun için herkes tarafından anlaşılabilen belirli, kesin kriterler getirilmelidir...” (S.Y.2).

“...Personeli etkileyen konularda karar alıcılar mutlaka onlardan fikir almalıdırlar. Ben yaptım oldu zihniyetinden vazgeçilmelidir. Çalışanlar yok sayılmamalıdır...” (S.Y.1).

“...Bizler dahi sendika yöneticileri olarak yapılan değişikliklerden haberdar olamıyoruz. Paydaşların dahil edilmediği karar süreçleri uzun yaşayamazlar...” (S.Y.4).

“...Eğitimin merkezinde öğretmen vardır. Fakat nedense onları etkileyen kararlar alınırken fikirlerine başvurulması gerektiği kanaatindeyim. Bu anlamda sendikalar karar alıcıların muhataplarıdır ve görüşleri önemlidir...” (S.Y.9).

TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada İKY'nin işlevlerine yönelik personel planlama ve seçme, geliştirme, değerlendirme ve ücret ödeme, sağlık ve sosyal güvenlik, bütünleştirme ve iş ilişkileri, işten ayrılma ve sonrası uygulamaları hakkında katılımcı görüşleri ve araştırmacı gözlemleri dikkate alındığında ulaşılan genel sonuç şu yöndedir: MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün İKY uygulamalarının personeli kurumlarına bağlayacak bir yapıya sahip olmadığı ve gelişmekte olan bir birim olduğu söylenebilir.

Araştırmada insan kaynakları işlevlerine yönelik uygulamalar için katılımcı görüşleri doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

İnsan kaynaklarını planlama ve personel seçme işlemleri uygulamalarında MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, planlama sürecinde alt yapı çalışması gerçekleştirilmeksizin bilimsel veri ve iş yeri koşullarını göz önüne almadan ve personel seçme sürecinde kamu personeli seçme sınavı haricinde bir uygulama olmadan seçim sürecini gerçekleştirmektedir. Sadece 2 katılımcıya göre bakanlık, eğitim fakülteleri ve kontenjanlarını dikkate alıp personel ihtiyacının düzenlemelerinde değişikliklere gitmiştir. Hâlbuki insan kaynaklarını planlama ve personel seçme boyutu, personeli işe alıp yerleştirme bakımından İKY'nin en önemli işlevlerinden biridir. Çünkü bu süreçte doğru kişinin seçilip işe alınıp yerleştirilmesi hem

bireysel hem de örgütsel amaçlar ve performans açısından oldukça önemlidir. Çünkü planlama sürecinde kurumun bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı personel nitelik ve nicelik açısından belirlenmekte, hangi iş için hangi özelliklerin isteneceği ortaya konulmaktadır. Diğer yandan bakanlığın öğretmen alımında sadece kamu personeli seçme sınavı doğrultusunda seçim yapması istenilen niteliklere sahip çalışanların seçiminde bir engel olarak görülebilir. Çünkü test türü sınavlarla çoğunluğu bilişsel düzeye yönelik olarak yapılan seçim ile seçilip atanan öğretmenlerin mesleklerinde ne kadar yeterli olduğu konusu hala tartışılan konulardan biridir. Araştırmada sadece bir katılımcı, yönetici atamalarında liyakati esas alan bir yöntemden ziyade sınav temelli bir uygulamaya doğru gidildiğini ve yüksek lisans-doktoranın yöneticilere avantaj sağlayacağını belirtmiş, fakat bu şekilde atanan yöneticilerin de alan tecrübesinden yoksunluğunun ön plana çıktığını belirtmiştir. Bu durum yönetici atamalarında öğretmen atamalarından bir farklılığın olması gerektiğini göstermektedir. Çünkü gelişmiş ülkelere (ABD, Finlandiya) bakıldığında yönetici atamalarında meslek öncesi eğitim dâhil farklı uygulamaların yapıldığı, değil yönetici atamalarında öğretmen atamalarında bile lisansüstü eğitim ile birlikte öğretmenliğe yönelik çeşitli sertifikaların istendiği bilinmektedir. Ülkemizde yöneticiliğin okulunun olmaması, temelini öğretmenliğe dayanması, mesleki anlamda kargaşa yarattığı gibi, yeterlikler açısından da bir takım sorunları beraberinde getirmektedir. Bu durum insan kaynakları açısından personel seçim ve ataması boyutunda eğitim kurumlarında sıkıntının olduğunu göstermektedir. Görüldüğü gibi MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün İKY planlama uygulamalarını tam anlamıyla belirli kriterler çerçevesinde gerçekleştirildiği söylenemez. Bu anlamda seçme ve atama işleminin sadece eğitim fakültelerinden mezun ya da formasyon eğitimi almış olan personel merkezi bir sınava dayalı olarak atanmakta ve kısa süreli hizmet içi eğitimlerle göreve hazır hale getirilmektedirler. Bu durum insan kaynakları uygulamaları ile çelişmektedir.

MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde *İnsan kaynaklarını geliştirme (hizmet içi eğitim vb.)* uygulamaları düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri etrafında toplanmaktadır. Yapılan hizmet içi eğitim yetersiz görülüp, sırf yapılması gerektiği için yapıldığı, ihtiyaçların doğru bir şekilde belirlenip standartların oluşturularak verimli hale getirilmesi ve eğitim alacak personelin adil kriterlerce belirlenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Sadece bir katılımcının bu sürecin personelin ihtiyaçları doğrultusunda yapılandırıldığını belirtmesi dikkat çekicidir. İKY eğitim ve geliştirme uygulamaları, çalışanların meydana gelen değişme ve gelişmeler doğrultusunda kendilerini yenileyip, geliştirmeleri ve örgütsel değişime uyum sağlayabilmeleri için önemli bir fırsattır. İnsan kaynağının örgüt için en önemli sermaye olduğu göz önüne alınırsa, personel yetiştirme ve geliştirme konusunun kamu kurumları için bir araç değil amaç olması (Argon ve Eren, 2004) gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında kurum içerisinde yapılan eğitim faaliyetleri yatırım olduğu gibi önemli bir harcama kalemidir. Eğitim kurumlarının ve çalışanlarının sayısı düşünüldüğünde yapılacak harcamaların çok büyük maliyete ve zamana mal olacağı görülecektir. Bu bakımdan yapılacak eğitimin rastlantı ve tekdüzeliğe bırakılmadan hem kurumun hem de çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda, değişme ve gelişmelere yönelik yapılması büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan eğitimin içeriği ve bu eğitimlere katılacak personel de önemlidir. Hizmet içi eğitim ile çalışanlara kazandırılacak bilgilerin uygulamaya dönüştürülebilir nitelikte olması ve kuruma katkı getirmesine dikkat edilmelidir. Çünkü bu tip eğitimlerin getireceği bireysel ve kurumsal başarı kurumda verimlilik, motivasyon, hizmet kalitesinin artışı gibi olumlu durumları da beraberinde getirecektir. Bununla birlikte araştırmada sendika çalışanlarının görüşlerinden de anlaşılacağı üzere personel geliştirme noktasında MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün İKY uygulamalarına yönelik görüşlerinin gelişmekte olduğu fakat yeterli düzeyde bulunmadığı aşikârdır. Hizmet içi eğitimlerin iyi planlanarak gerçekten ihtiyaç duyanlara yönelik yapılması ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak yeni imkânların sunulması gerekmektedir. Çağdaş düşüncelerin yetiştirilecek nesillere kazandırılmasında nitelikli öğretmenlere olan ihtiyaç oldukça fazladır ve bunun yolu da eğitimden geçmektedir.

MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü *personel değerlendirme ve ücret ödeme* uygulamalarında belirli ve kesin kriterlere göre değerlendirilme yapılmadığı konusunda görüşler

bulunmaktadır. Üç katılımcı personel değerlendirmede performans değerlendirme uygulamasına geçilmesini savunurken, ikisi bu durumun okullarda çalışma barışını bozup mesleğinin itibarını zedeleyeceğini düşünmektedir. Ücret ödeme konusunda son dönemlerde öğretmen maaşlarının diğer memurlar arasında çok düşük bir konuma geldiğini görmekteyiz. Bu anlamda ücret ödeme noktasında da iyi ve belirli kriterlere sahip bir politikanın geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. İKY’de performans değerlendirme önemli fonksiyonlardan biri olup, çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan ölçütleri olan önemli bir araç niteliği taşımaktadır. Performans değerlendirme ile çalışanların tanımlanmış görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde ne düzeyde gerçekleştirdikleri ortaya konulmakta, çalışanın görevini yapması ile ettiği ürünün kurumun amaçlarına göre değeri ortaya çıkmaktadır (Argon ve Eren, 2004). Süreç sonuçları, çalışanların değerlendirilip kuruma katkısını ortaya koyduğu gibi, başarının ölçülmesinde, ücret ve ödüllerin belirlenmesinde ve çalışanların güdülenmesinde de kullanılmaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçları MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün personeli değerlendirme adına böyle bir siteminin olmadığını, bu yüzden de personelin belli kriterler doğrultusunda değerlendirilmediğini ortaya koymuştur. Bu durum Türkiye’de kamu kurumları içinde en fazla çalışana sahip olan MEB’in önemli ve ciddi bir eksikliğini de göstergesi sayılabilir. Bununla birlikte son yıllarda MEB’in performans değerlendirme adına MEBBIS üzerinden Performans Yönetim Modülü gibi bir takım çalışmalara girmesi olumlu bir gelişme olarak bilinmektedir. Sendikaların çalışanların ücretleri konusunda yaptığı çalışmalar, diğer konulara göre daha ön plandadır. Zaten sendikaların kuruluş amaçlarından biri de çalışma yaşamının emeğini bir ücret karşılığı işverene satan işgören kesimini, işveren karşısında daha güçlü kılmak ve toplu mücadele etmektir (Kula, 2005). Ücret ödeme ve ödüllendirme konusunda öğretmen maaşlarının benzer konumda olan diğer memurlardan düşük olduğu konusu sendikalar tarafından sürekli gündemde tutulmaktadır. Elde edilen bulgulardan MEB’de öğretmen ve yöneticilerin ücret düzenlemesine gidilerek iyileştirilmesi, liyakat sahibi öğretmen ve yöneticilerin durumlarının dikkate alınarak bilime olan katkılarının göz önüne alınarak belirli kriterlere sahip bir politikanın geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Çalışanlar hak ettikleri ücreti aldıklarını düşünür ve inanırlarsa bu durum onların motivasyonlarını ve performanslarını yükseltecektir.

MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün *personelin sağlık ve sosyal güvenlik* uygulamaları hakkında katılımcı görüşleri farklılık göstermekle birlikte, genelde olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir. Sağlıkla ilgili uygulamaların genişletilip giderlerin hafifletildiği ama bu durumun MEB aracılığıyla değil de sağlık bakanlığı tarafından yapılan çalışmalarla gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Hâlbuki İKY’de çalışanların sağlık ve sosyal güvenliği oldukça önemli olarak görülen konulardan biridir. Kendisine kurumu tarafından belirli güvencelerin verildiğini hissetmeyen ve görmeyen bir çalışandan, çalıştığı kuruma bağlı olmasını ve yüksek performans göstermesini beklemek pek akılcı bir davranış olmayacaktır. Diğer yandan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu öğretmenlere sağlık ve sosyal güvenlik konusunda çeşitli haklar tanımış olup, öğretmenler mesleklerini icra ettikleri sürece bu haklardan yararlanmaktadırlar. Bununla birlikte tanınan hakların sağlık ve sosyal güvenlik uygulamaları noktasında yeterli olmadığı ödenen ücretlerle sağlanan hizmetlerin denk olmadığı görüşü de araştırmada hâkimdir.

MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün *personeli bütünleştirme ve iş ilişkileri* (yer değiştirme, atama, iletişim, ekonomik, siyasal, toplumsal konularla ilgili bilgi gereksinimlerini karşılanması) uygulamaları konusunda katılımcıların farklı görüşlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle atama ve yer değiştirme konularında son yıllarda çok sık mevzuat değişikliği yapılmasının aile bütünlüğüne, iş yerinde çalışma barışına zarar verip yönetici atamalarında da bir takım sorunları beraberinde getirdiği görülmektedir. Son dönemlerde yapılan atama ve yer değiştirme kriterlerindeki değişikliklerin personele yeteri kadar bilgi verilmeden acelece yapılan uygulamalar doğrultusunda gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Yapılan uygulamaların personelin bütünleştirmede aksine siyasi olarak ayrıştırılması durumunda bıraktığı da araştırmada dikkat çeken diğer bir sonuçtur. İKY’nin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik etkinliklerin tamamını

kapsamaktadır. Personeli bütünleştirme işlevi ile insan kaynakları yönetimi çalışan ile kurumu arasında bağ kurarak, çalışanların kurumlarını benimseme sürecini gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Kurumlarını benimsemiş çalışanların örgütsel bağlılığı, performans ve verimliliği daha yüksek olacağı gibi gönül gücünden yararlanmak da üst düzeyde gerçekleşecektir. Bununla birlikte araştırmada MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün çalışanların personelin bütünleştirilmesi ve iş ilişkileri boyutunda istenilen düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır.

MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün *personelin işten ayrılma ve sonrası* uygulamaları konusunda çok fazla bilgi sahibi olmadığı, herhangi özel bir uygulama yapmadığı ve işten ayrılan personeli takip etmediği tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılardan bir kısmı öğretmenlerin memurlar içerisinde işini en düzgün yapan grup olduğu, işlerini evlerine götürmek zorunda olduklarını buna karşın düşük ücret alıp, az çalıştıkları ima edilen bir durum sokulduklarını, emekliliklerinde dahi maddi ve manevi anlamda rahat olmadıklarını belirtmeleri dikkat çekicidir. Öğretmenlerin emekli olduktan sonra öğretmenevleri haricinde buluşma ve faaliyette bulunma durumlarının olmadığı, hâlbuki emeklilik sürecinde bile hem çalışanların hem de emeklilerin birbirlerinin tecrübelerinden faydalanılabilecekleri belirtilmiştir. İKY'de insan önemli bir değerdir, bu değer sadece işe alınıp seçilmesi ve işte verimli ve etkili çalışması değil işten ayrıldığı emekli olduğu dönemler ve bu dönemlere yönelik kaygılarının en aza indirilerek zarar görmemesi de önemlidir. Çünkü çağdaş İKY sadece iş öncesi ve iş süreci ile değil, emeklilik sürecini de içeren bir yönetim tarzıdır. Bu süreçte çalışanların emekliliğe hazırlanmasına yönelik yaşlılığa uyarılma eğitimi, (emeklilik döneminde yapacağı işe uyarılma eğitimi, para yönetimi eğitimi, insan ilişkileri eğitimi vb.) (Başaran, 1985), tarzında programlar hazırlanarak, emekliliğe hazırlanıp adapte edilmeye çalışılması oldukça önemlidir. Fakat araştırmada katılımcı görüşlerinden de anlaşılacağı üzere emeklilik ve sonrasına dair İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün özel bir uygulamasının olmadığı ve emeklilerin sadece öğretmen evi gibi mekânlarda ancak bir araya gelebildikleri anlaşılmaktadır. Yaşlılık ve emekliliğe yönelik bir hazırlık ve uygulamanın olmaması uzun bir ömür yoğun bir şekilde çalışarak zaman geçiren personelin birden boşluğa düşüp, işe yaramazlık gibi olumsuz duygular geliştirmesine de neden olabilmektedir. Bunun için çalışanların işten ayrılıp emekli olma sürecine yönelik hazırlanmasına yönelik MEB'in uygulanabilir politikalar oluşturması ve en kısa zamanda hayata geçirmesi önem arz etmektedir.

Araştırmada *MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün amacına uygun hizmet edip etmediği* konusunda katılımcıların tamamının amacına yeteri kadar hizmet etmediği konusunda birleştiği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili müdürlüğün sadece atamaların takip edildiği bir kurum olmaktan öteye geçemediği, hâlbuki çağın gereksinimlerine uygun olarak yurtdışı kursları, eğitim gezileri, dil kursları ve personelin ihtiyacına yönelik pek çok faaliyetin yapılabileceği söylenip, bu konularda personelle fikir alışverişinin dahi olmadığı ve yeterince bilgilendirme yapılmadığı vurgulanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan diğer bir sonuç da MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün insan kaynaklarının planlanması ve seçimi, eğitim ve geliştirme, değerlendirme-ödeme, sağlık ve sosyal güvenlik, iş ilişkilerinin düzenlenmesi ve ayırma işlevlerini de yeterli düzeyde yerine getirmediğidir. Buluç (1997) benzer bir bulguyu yaptığı çalışmada bakanlığın insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik mevzuatının yetersiz olduğu ve öncelikle yöneticilerin insan kaynaklarını geliştirme faaliyetlerine karşı olan olumsuz tutumlarının giderilmesi gerektiği şeklinde vurgulamıştır. Elde edilen sonuç bu araştırmada elde edilen sonuçla paralellik taşımaktadır, fakat olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü on altı yıl gibi bir süre geçmesine rağmen MEB'in insan kaynaklarına yönelik bir politika oluşturamayıp, uygulamaya geçirememesi istenilen bir durum değildir. Buradan özel sektörde, endüstriyel ve ticari alanda önemi kavranarak uygulamaya yansıtılan İKY uygulamalarının henüz okullara tam olarak yansıtılmadığı gerçeği ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durumun temel nedenlerinden biri ülkenin her yerine yayılmış olan MEB gibi devasa bir kamu kurumunun insan kaynakları uygulamalarında daha esnek ve kurumsal davranabilen özel sektörün aksine; okullarda öğretmenlik mesleği ile ilgili giriş, iş koşulları, terfi, ödül, ceza, nakil gibi işlemlerini merkezi örgütün belirlediği kurallara göre işletmesi olduğu söylenebilir (Argon

ve Eren, 2004). Bu anlamda MEB'in İKY'ye yönelik rutin işler dışına çıkıp daha işlevsel hale getirilebilmesi için hem merkez örgütün hem de okulların insan kaynakları stratejilerini iyi bilen ve uygulayan lider yöneticilere ihtiyacı olduğu gibi, eğitim sisteminin de öncelikli olarak katı merkezîyetçi anlayıştan sıyrılarak yöneticilere sadece formal yetki gücü ile değil etkili bir şekilde personel yönetimini sağlayabilecek informal yetkilerini de kullanabilecekleri politikaları geliştirmeye ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. Sendikalar ile kurulacak işbirliği bu süreci hızlandırabilir. İKY'nin çalışanların kuruma girişten ayrılışına kadar olan tüm süreçleri kapsayan bir süreç olduğu düşünüldüğünde MEB ile sendikalar arasında daha fazla işbirliğine ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada katılımcıların *MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün geliştirilmesine ve daha işlevsel olabilmesine* ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcıların insan kaynakları uygulamalarının daha etkili olması için başta dinamik ve profesyonel bir ekibin kurulması gerekliliğini vurgulamışlardır. Bununla birlikte personelin seçiminden atamasına, gelişiminden ücretine kadar pek çok önemli konudan sorumlu olan bu birimin daha işlevsel kılınması, yetenek ve kabiliyetlere göre değerlendirmeler yapılması, personele gereken hassasiyet ve önemi vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bunun dışında özel sektör uygulamaları ile yurtdışı örneklerinin incelenerek ülkeye en uygun olan uygulamaların adapte edilmesi ve ama bu konuda personelin de fikirlerinin alınarak hayata geçirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bir diğer vurgulanan husus üst yönetimin öğretmenlere olan yaklaşımıdır. Araştırmaya göre öğretmenler ve yöneticiler kendilerine sahip çıkılmadığını, sürekli eleştirildiklerini ve yeteri kadar bilgilendirilmediklerini düşünmektedirler. Bu anlamda MEB politikaları geliştirilirken daha bütüncül ve kuşatıcı, adil ve hakkaniyet sınırları içerisinde davranılması gerektiği ve bunu yaparken de personele sahip çıkılarak güvenilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER

Öğretmen seçimi ve planlamasına yönelik kriterler belirlenip, alt yapı çalışmaları yapılmalı, bilimsel veri ve iş yeri koşulları göz önüne alınmalı, yeterlilikler açısından kamu personeli seçme sınavı dışında alternatif değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir.

Öncelikli olarak MEB-YÖK işbirliği ile öğretmen ihtiyacı profili iyi belirlenmeli ve eğitim fakültelerinin niceliksel ve niteliksel özellikleri bu sonuçlara göre tekrar gözden geçirilmelidir.

Yönetici atamalarında öğretmen atamalarından farklı uygulamalar geliştirilmelidir.

İnsan kaynaklarını geliştirme uygulamaları çerçevesinde yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iyi planlanarak, ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmeli ve eğitim alacak personel adil kriterlerce belirlenmelidir.

Ücret ödeme konusunda öğretmen maaşlarının diğer memurlara eşdeğer konuma getirilmeli, sağlık ve sosyal güvenlik uygulamalarında ödenen ücretlerle sağlanan hizmetlerin denkliliğine dikkat edilmelidir.

Personel atama ve yer değiştirme kriterleri oluşturulmalı bu konuda personel bilgilendirilmelidir.

Personelin işten ayrılma ve emekliliğine yönelik uygulanabilir politikalar oluşturulup en kısa zamanda hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Merkez örgütü ve okullarda insan kaynakları stratejilerini iyi bilen ve uygulayan lider yönetici ihtiyacı karşılanmalı, katı merkezîyetçi anlayıştan sıyrılarak yöneticilere etkili bir personel yönetimini sağlayabilecek politikalar geliştirmelidir.

MEB ile sendikalar arasında daha fazla işbirliğine gidilmelidir.

MEB politikaları geliştirilirken daha bütüncül, adil ve hakkaniyet sınırları içerisinde davranılıp, personele sahip çıkılarak güvenilmelidir.

KAYNAKLAR

4688 Sayılı Kanuna Göre Faaliyet Gösteren Kamu Görevlileri Sendikaları. 15.04.2013 tarihinde <http://www.csgb.gov.tr> adresinden alınmıştır.

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. 15.04.2013 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> adresinden alınmıştır.
- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının (personel) yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Solakoğlu, G, (1993). *Personel Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Allen, J. & Dale, A. (1995). *The school reform handbook how to improve your schools.* (Elektronik Belge) The Center of Education Reform 15.04.2013 tarihinde <http://www.edreform.com/handbook/index.html> adresinden alınmıştır.
- Argon, T & Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Avar, G. (2006). *İşçi sendikalarının insan kaynakları yönetimine bakış açıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara, Pegema Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetleri yönetimi*. Ankara: A.Ü. Bilimleri Fakültesi Yayınlar No:139.
- Berberoğlu, N., (1995). *Çalışma ekonomisi (2. Basım)*. Eskişehir: Anıt Yayıncılık.
- Buluç, B. (1997). *Milli Eğitim Bakanlığında insan kaynaklarının geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. G.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışma Bakanlığı (2014) Temmuz Verileri. 12.09.2014 http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/ist_istatistikler/4688_istatistik_2014 adresinden alınmıştır.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık
- Erdut, T.(1998) *İnsan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkilerde değişim*, Doçenlik Tezi.
- Erkılıç, T. A. (2007). İnsan kaynakları ve eğitim programının yönetimiyle ilgili etmenlerin ortaöğretimde çalışanların sendikal örgütlenmelerine etkileri. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, .53-64.
- Evren, S., Erdem, S., & Yıldırım, C. (1995). Eğitim emekçileri tarihi: Encümen-i Muallimin'den Eğitim Sen'e, İstanbul, *Bireşim Yayınları*, 441, [16] s. ISBN 975-336-008-8
- Gemici, Y. (2008). *Eğitimde sendika-yönetim ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koray M. (2000). *Sosyal politika*.Bursa: Ezgi Yayınları.
- Kula, E. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi ile sendikalar arasındaki ilişki ve Sincan Arçelik Bulaşık Makinesi Fabrikasında bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 15.04.2013 tarihinde <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/3186/4040.pdf?show> adresinden alınmıştır.
- Mabey C., Salaman G. & Storey J., (1998) *Strategic human resorce management*, Sage Publications, London:.
- MEB, (2013). *İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Resmi Web sitesi*. 15.04.2013 tarihinde http://personel.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=11 adresinden alınmıştır.
- Scarpello, V.G. & Ledvinda J. (1988) *Personnel human resource management environments and functions*, Boston: PWS Cont Publishing Company.
- Sert, S., (2007). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işçi sendikalarına etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seyyar A. ve Öz C. S.,(2007). *İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük*, Değişim Yayınları, İstanbul,
- TDK, (2013). 15.04.2013 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Tokol A. (2001). *Endüstri ilişkileri ve yeni gelişmeler*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yay.
- Tokol A. (2002). *Sendikaların üye sayısında azalma nedenleri ve sendikaların izledikleri yeni politikalar*. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (1), 01.15.2013

tarihinde [http://www.isgucdergi.org /index.php?p=makale&id=282&cilt=4&sayi=1&yil=2002](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=makale&id=282&cilt=4&sayi=1&yil=2002) adresinden alınmıştır.

Türnüklü, A.(2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 24, s.547.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.

Yıldırım,A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Union is defined as an association which is established to protect and to improve workers' and employers' businesses, earnings and benefits in terms of social and cultural issues (TDK, 2012). The term "Syndic" was used for union representatives who were responsible for providing the one to express the legal system in old Roman and Greek times. Then the term "Syndic" expressing the concept of function "syndicate" has entered Turkish and has created the term "union" in a modern sense (Dinç, 1998, s. 26, akt: Avar, 2006, s. 2).

The main purpose of the unions in the narrow sense is to maintain and to improve the economical and social rights of the workers or employers. In a broader sense, it is to prevent the oppression on working class who are weak in terms of social and economical against the powerful capital and to contribute to establish an optimal social equilibrium between labor and capital.

The teachers' unions have emerged as professional organizations to support and to provide benefit. Today in Turkey; out of 1.068.772 the total workforce of the education sector, 718.781 have union membership. This shows that unionization rate in Turkey is 70 %.

Human Resources Management, which is targeting individuals as the main point, can be defined as a means of regulating the relationship between organizations and individuals. It represents an approach aimed at human resources which has emerged several factors in terms of employees' expectations such as increased competition, technological developments and changes the structure of business, environmental changes, globalization, and transformation in economical structures.

According to Mabey, Salaman and Storey (1998), HRM practices in three formats for the workers' unions may pose a threat. First, it disables the labor unions and creates new channels to communicate with the workers. Secondly, it refers to management practices which do not cause any defense reaction by the workers. Third, HR policies are designed and implemented in the way that reducing the need for unions in the absence of union organizing institutions (cited by Erdut, 1998, s. 513).

The purpose of this study is to determine teachers' union administrators and members' opinions regarding human resources management practices of Ministry of Education and how these practices show similarities of unions' policies and values.

Method

This study is a qualitative descriptive study and designed within phenomenology and easily accessible sampling was chosen as sampling techniques. Sample comprised 12 teachers' union administrators and members who are on duty in Kayseri province. Semi-structured interview form was used as data collection tool and the data were analyzed through descriptive analysis.

Result and Discussion

The results obtained by the views of participants are as follows: *Planning and recruitment* process is merely based on the results of public personnel selection exam without taking into account of any scientific data by Human Resources General Directorate of Ministry of

Education. It is a priority that Ministry of Education and Higher Education Council should be working in collaboration and be revised the profile of education faculties according to the well-defined quantitative and qualitative characteristics.

Human resources development practices centered on the activities of in-service training. There are no criteria for *assessment and payment of fees*.

Health care and social security applications are not sufficient and paid wages are not equivalent to the service provided.

When it comes to *Integration and business dealings*, very often amended regulation has been made to modify the appointment and replacement and this situation has damaged the family unity, peace in the workplace and brought many problems about principal appointments.

There is no a particular application for *separation and after work* and retired personnel are not monitored.

Consequently, the results show that the directorate *does not serve for the purposes* stated above and needs to be improved to be functional.

According to these results, we can make some suggestions: Criteria should be set for teacher selection and planning based on scientific data, workplace conditions and qualifications should be considered and an approach for teacher selection instead of public personnel selection examination should be re-organized. Principal appointment should be differed from teacher appointment. The in-service training applications within the framework of Human resources should be well- planned, conducted in accordance with the needs and the staff selected by fair criteria. Staff evaluation and pay applications are evaluated according to certain criteria and a performance appraisal system should be established for conducting, this system should be operated in an objective and fair manner. Teachers' salaries should be equivalent to other officers, health and social security expenses should be equivalence of the services provided. Staff assignments and relocation criteria should be implemented by informing the stakeholders. Sustainable policies related to redundancy and retirement of staff needs to be established. HRM leaders should be provided both schools and central organizations, besides central policies, effective personnel management policies should be implemented. HRM department of Ministry of Education should be in more collaboration with the teachers' unions.