Okullarda İnsan Kaynağı Yönetimi

Örgütlerde stratejik olarak tanımlanan kaynaklardan biri insan kaynaklarıdır.Özellikle örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik diğer kaynakların işe koşulmasında ve her düzeydeki örgütsel ve yönetsel süreçlerin çalıştırılmasında insan kaynakları verimlilik, kapasite, etkililik ve kalite gibi kavramları etkileyen en önemli değişkendir. İnsan, örgütlerde bir çalışan olarak uygun koşulları sağlandığına var olan yaratıcılığı ile kapasitesi arttırılıp geliştirilebilen ve sonsuz bir sinerji yaratabilen en önemli kaynaktır.

İKY örgütün amaçları, yapısı ve kültürüne bağlı olarak *strateji, işlemsellik, iş gören desteği ve yönetsel destek olmak üzere dört* temel kavramla tanımlanır.

Strateji; eğitim hizmetine ilişkin geleceğe yönelik yönelimlerin ve bu yönelimlerin gerektirdiği görevlerin insan kaynakları aracığıyla geliştirilmesidir.

İşlemsellik; okul örgütlerinde yönetiminin işgörenlere ilişkin yasal sorumlulukları yerine getirmesi, tüm işgörenleri mesleki açıdan geliştirmesi, çalışanların güvenliği gibi konuları kapsar.

*İşgören desteği: okul örgütlerinde tüm çalışanların işle ya da iş dışında*karşılaştıkları, başa çıkmada sorun yaşadıkları ve iş performansını etkileyen sorunlarına İKY'nin çözüm üretmesiyle ilgilidir.

Yönetsel desek; okul örgütlerinde çalışanlara ilişkin yazışma ve kayıt işleriyle okul yönetiminin ihtiyaç duyduğu bilgi ve belgelerin sağlanmasına yönelik bir kavramsallaştırmayı içerir.

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Endüstri devrimi sonrası ortaya çıkan karmaşık işbölümü, rekabet, örgütsel verim ve etkililik gibi kavramlar, iş süreçleri ve bu süreçleri yürüten insan kaynaklarının yönetimine ilişkin bir yapının varlığını zorunlu kılmıştır.

Örgütlerin büyümesi ve karmaşıklaşması, teknolojinin gelişmesi, iş görenlerin çalışma koşullarına yönelik yasal düzenlemelerin yapılması ve işgücü piyasasındaki gelişmeler örgütlerde personel yönetimi süreçlerinin yapılandırılmasını gerekli kılmıştır.

Personel yönetiminin temel işlevi; yönetimle iş görenler arasında bir köprü kurmak, iş görenlere yönetimin ne beklediğini, iş görenlerin anlayacağı dilden anlatmak ve bu doğrultuda yönetime iş görenlerden en iyi verimi nasıl alabileceğine ilişkin tavsiyelerde bulunmaktır.

Bu işlevleriyle personel yönetimi daha çok kayıtların tutulması, dosyalanması ve örgütte iş görenlere ilişkin kuralların işletilmesine yönelik bir çeşit sekreterlik olarak tanımlanmıştır

Elton Mayo ve Fritz Roelthisberger'in yaptığı çalışmalara dayanan 'İnsan İlişkileri Yaklaşımı'yla birlikte, örgütlerde insan etkileşiminin ve grup dinamiklerinin iş doyumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi bilimsel olarak kanıtlandıktan sonra personel yönetimi süreçlerinin sunduğu işlevlerin yetersizliği anlaşılmıştır.

İKY farklı yönetim kuramları içerisinde farklı biçimlerde yapılandırılmıştır. Farklı yönetim kuramları içinde İKY’nin öngörülen yapısının anlaşılması, İKY süreçlerinin bütüncül yaklaşımla anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kuramlar

Örgütlerin yönetimine ilişkin her kuramın farklı bir bakış açısı ve odağı vardır. Kuramlar kendi sistematikleri çerçevesinde İKY'ni kendi birincil odakları doğrultusunda yapılandırır ve işlevlerini düzenler. Bu bağlamda *Genel Sistem Kuramı, Rol Davranışı Kuramı, Kurumsal Kuram, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, İnsan Sermayesi Kuramı ve Kaynak Bağlılığı Kuramı* olarak sınıflandırılabilir.

Genel Sistem Kuramı (General System Th eory):

Genel sistem kuramı toplumsal yapı başta olmak üzere tüm sosyal sistemlere uygulanabilen bir kuramdır. Temel özelliklerinden bazıları şu biçimde özetlenebilir:

- Her sistem bir çevrede etkinlik gösterir.
- Çevresinden etkilenir ve çevresini etkiler.

- Her sitemin amaçları vardır ve amaçlar doğrultusunda kendine uygun girdileri alır ve süreçlerle işleyip amaçları doğrultusunda çıktılara dönüştürür.
- Her sistem entropiktir. Bir başka deyişle dengesi bozulma eğilimi içindedir. Yöneticinin görevi sorunları çözerek sistemleri dengede tutmaktır.
- Her sistem alt sistemlerden oluşur. Bu alt sistemler karşılıklı ilişki içindedir birbirlerine ve sistemin geneline yönelik işlev sunarlar.

Rol Davranışı Kuramı (Role Behavior Theory): Bu kuram okul örgütlerini örgütsel bir sosyal sistem ve bu sistem içinde yer alan birbiriyle etkileşen roller bütünü olarak değerlendirir.

- Okul örgütlerinde iş görenlerin iş performansları yerine, bu kuram başta öğretmenler olmak üzere tüm iş görenlerin çok çeşitli rol davranışları olduğu varsayımına dayanır.
- ‘Rol Davranışı’ örgütteki iş görenler tarafından işleri gerçekleştirmeye ilişkin tekrarlanan eylemlerdir. Bu eylemler başka iş görenlerin eylemlerinin öngörülebilen örgütsel hedeflere ulaşılmasını da etkiler.

Kurumsal Kuram (Institutional Th eory): Kurumsal kuram örgütleri, ürettikleri ürün ve hizmetlere yönelik ‘onay’ arayan sosyal varlıklar olarak tanımlar. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini kolaylaştırmaları için kabul ve meşruiyet kazanmaları gerekir.

Örgütlerin kurumsallaşması örgütün içinde ya da dışında yer alan birçok değişkene bağlıdır. *İçsel değişkenlerin başında örgütte yer alan biçimsel (formal) yapılar* ve süreçler; dışsal değişkenler arasında ise yasa ve yönetmelikler gibi kamusal alana ilişkin süreçler, lisans, diploma ve sertifika gibi mesleğe ilişkin süreçler ve aynı sektörde yer alan meslek odaları, sendikalar ve diğer örgütlerin talepleri yer alır.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı (Resource Dependency Theory): Kurumsal kuram gibi kaynak bağımlılığı kuramı da örgütle, örgütü oluşturan öğeler arasındaki ilişkiye odaklanır. Ancak kaynak bağımlılığı kuramı bu ilişkilerde kurumsallaşmaya yönelik ‘sosyal kabul’ ve ‘meşruiyet’ gibi kavram ve süreçlere değil, örgütün öğeleri arasında kaynakların değişimini ön plana alır. Bu yaklaşıma göre örgütte farklı birimler ya da gruplar sahip oldukları kaynakları kontrol ederek birbirleri üzerinde güç elde etmeye çalışırlar.

İnsan Sermayesi Kuramı (Human Capital Th eory):

Ekonomi alan yazınında insan sermayesi örgütte yer alan insan kaynaklarının verimlilik kapasitelerini ifade eder. İş görenlerin beceri, deneyim ve bilgileri örgütü daha verimli ve etkin kıldığı için ekonomik bir değeri vardır. Bu nedenle örgütteki bireyler örgütün insan sermayesini oluştururlar. Tüm değerli şeyler (teknoloji, ürün…vb) gibi insan sermayesinin de işgücü piyasasında bir değeri vardır. Ancak diğer değerli şeylerin aksine insan sermayesinin potansiyel değeri ancak örgütte belli bir işbirliği ve koordinasyon sürecinde ortaya çıkar. İnsan kaynağının güdülenmesi, izlenmesi ve korunması gibi insan kaynağını daha verimli kılmaya yönelik etkinlikler insan kaynaklarına yönelik maliyeti olan belli süreçleri gerekli kılar.

Kaynak Bağlılığı Kuramı (Resource Based Theory): Bu kuram; örgütler ancak bir rekabetçi üstünlüğe sahiplerse ve bunu sürdürebiliyorlarsa başarılıdır temel varsayımı üzerine kuruludur. Örgütlerin rekabetçi üstünlüğü, ancak rakiplerinin kolayca kopyalayamayacakları ya da sürdüremeyecekleri değer yaratma stratejileri varsa söz konusudur.

Örgütlerde fiziksel (bina, teknoloji, donanım), iş gören (iş görenlerin deneyimleri ve bilgisi) ve örgütsel yapı (etkinlikleri planlama, izleme ve kontrol etmeye yönelik örgütsel sistem; örgütün kendi içinde ya da paydaşları arasında gerçekleşen sosyal ilişkiler) olmak üzere üç çeşit kaynak tanımlanır. İKY örgütteki insan kaynakları üzerinde doğrudan bir etki yarattığından, rekabetçi üstünlüğün kazanılmasında oldukça önemlidir. Kurama göre İKY, örgütsel amaçlara ulaşmada örgütte yer alan iş görenlerin deneyimleri ve bilgilerinin en etkin biçimde örgütleyip yönetmektedir.

Okul Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri

İKY’nin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için yardım etmek.
- Okul örgütlerinde, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin süreçler tasarlamak
- Okul örgütünün örgütsel etkililiğini arttırmak
- Okul örgütüne bilgi, beceri ve tutum düzeyleri yüksek, güdülenmiş iş görenler sağlamak
- Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak.

İKY’nin işlevleri örgütün amaçları ve bu amaçları başarmaya ilişkin insan kaynakları politikaları, programları ve uygulamalarını içerir. İKY’nin işlevleri örgütün kamu, özel ya da kar amacı olmayan bir sivil toplum örgütü niteliğinde olması; içinde bulunduğu çevre ve benimsenen yönetim yaklaşımına göre farklıklar göstermesine karşın, temel olarak şu işlevleri; insan kaynaklarının planlanması, işe yerleştirme, insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve kariyer planlaması biçiminde sıralanabilir.

Okul Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Seçimi ve İşe Yerleştirmesi

Milli Eğitim Bakanlığı’nda çalışan iş görenlere ilişkin ayrıntılı iş analizleri okul yöneticileri dışında henüz tam olarak yapılmamıştır.

Öğretmenler bu görevlerini Türk milli eğitimin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle (yapmakla) yükümlüdürler” ifadesiyle tanımlanmaktadır.

Her yıl ilk atamaları yapılacak öğretmenlik branşları ve bu branşlara esas olan alanlar Talim Terbiye Kurulu tarafından belirlendikten sonra, adayların merkezi olarak yapılan Kamu Personel Seçme Sınavından aldıkları puanlara göre atamaları gerçekleştirilir.

İşe Başlama: İşe yerleştirilmek üzere ataması yapılan personele ait ‘atama kararnamesi’ İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri kanalıyla okul yönetimine iletilir ve atanan personelin okula başvurması beklenir. Okul yönetimi atanan personelin göreve başlamasıyla birlikte bir göreve başlama yazısı yazar ve öğretmenlerin ildeki dosyaları için sicil fişi, fotoğrafla birlikte İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirir. Bunun yanı sıra göreve başlama yazısı ve ‘atama kararnamesi’ ilçelerde Mal Müdürlüğüne, illerde okulun bağlı bulunduğu Muhasebe Müdürlüğüne iletilerek ücretlendirmeye ilişkin süreçler başlatılır.

Yetiştirilme ve Geliştirilme

Milli Eğitim sistemi içerisinde yer alan okul örgütlerinde insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde iki temel süreçten söz edilebilir. Bunlar:

- İşe yeni yerleştirilen insan kaynaklarının zorunlu adaylık ve stajyerlik eğitimi ve iş süreçleri içerisinde danışmanlık yoluyla yetiştirilmesi.
- Okulda yer alan insan kaynaklarının eğitim gereksinmeleri doğrultusunda okul, il ve bakanlık düzeyinde düzenlen hizmet içi eğitim etkinlikleri aracılığıyla yetiştirilmesi ve geliştirilmesi.

Ödüllendirme

İKY’de ödüllün kullandığı bazı süreçler şunlardır:

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bütüncül stratejilerinin desteklenmesi,
- Daha nitelikli insan kaynaklarının istihdam edilebilmesi,
- İş performansı yüksek iş görenlerin örgütlerde tutulabilmesi,
- Örgütsel eşitliğin sağlanabilmesi,

- Örgütsel vatandaşlık’ sürecinin güçlendirilmesi,
- İş görenin örgütle olan psikolojik sözleşmesinin güçlendirilmesi,
- Etkili bir yönetim sisteminin işletilmesi biçiminde sıralanabilir.

Kariyer Planlaması

İş görenlerin iş yaşamında nerede olduklarının ve nereye gideceklerine ilişkin bir kariyer planlarının olması onları belirsizlikten kurtarırken, örgüt içinde insan kaynaklarının etkin yönetimine ilişkin belirli bir yol haritası sağlar.

Kariyer planlaması ise iş görenlerin örgüt içerisinde yükselişinin aşamalandırılmış ve ulaşılabilir hedefler biçiminde örgüt ve iş gören tarafından oluşturulma sürecidir. Örgütlerde insan kaynaklarına ilişkin yapılan kariyer planlamaları örgüte doğrudan ve dolaylı birçok yarar sağlar.

- İş görenlerin örgütsel bağlılığı artar.
- İş görenlerin güdülenmişlik düzeyleri artar.
- İş görenlerin iş doyumu artar.
- Örgütün gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynakları belirlenir, planlanır ve yetiştirilir.
- İş görenlerin potansiyellerini ortaya çıkar ve bunu örgütün hizmetine sunulur.
- Örgütsel etkinliğin artmasına katkı sağlar.