
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Gazi
1926

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Doğa Kanat

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAZİRAN, 2026

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren iki (2) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Doğa

Soyadı : Kanat

Bölümü : Eğitim Bilimleri

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi

İngilizce Adı : Evaluation of Human Resources Management Practices in Private Schools

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Doğa Kanat

İmza :

JÜRİ ONAY SAYFASI

Doğa Kanat tarafından hazırlanan "Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Türker Kurt
(Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi) ……

Başkan: Prof. Dr. Ferudun Sezgin
(Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi) ……

Üye: Dr. Öğr. Üyesi İnci Öztürk Erkoçak
(Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Ankara Üniversitesi) ……

Tez Savunma Tarihi: 12 /06 /2026

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Osman ÇİMEN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü ……

TEŞEKKÜR

Bu yüksek lisans tez çalışmasının fikir aşamasından tamamlanmasına kadar geçen süreçte; değerli bilgi, deneyim ve rehberliğiyle bana yol gösteren tez danışmanım sayın Prof. Dr. Türker KURT'a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma jürimde yer alarak değerli vakitlerini ayıran, yapıcı eleştiri ve önerileriyle çalışmamın gelişmesine ve son şeklini almasına katkı sağlayan jüri üyelerim Prof. Dr. Ferudun SEZGİN ve Dr. Öğr. Üyesi İnci ÖZTÜRK ERKOÇAK'a teşekkür ederim. Ayrıca akademik gelişimime katkı sağlayan Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü öğretim üyelerine de teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Akademik yolculuğumda bana inanan ve kıymetli desteklerini benden esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Temel ÇALIK' a şükranlarımı sunarım.

Araştırma sürecindeki destekleri ve anlayışları için saha deneyimlerini içtenlikle paylaşarak araştırmanın temelini oluşturan üst düzey okul yöneticilerden oluşan 10 katılımcıya da teşekkürlerimi iletirim.

Son olarak, hayatımın her aşamasında manevi desteklerini esirgemeyen, her koşulda yanımda olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Doğa Kanat
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Haziran, 2026

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Ankara ilindeki özel okullarda görev yapan üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları (İKYU) hakkındaki algı, değerlendirme ve deneyimlerini incelemektir. Çalışmada, İKYU'nun örgütsel yapı, eğitimde etkililik, öğretmen performansı, örgüt iklimi ve teknolojik dönüşüm boyutları kapsamında nasıl yapılandığı değerlendirilmiştir. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden çoklu durum çalışması yöntemiyle yürütülmüş; çalışma grubunu ise Ankara ilindeki 10 özel eğitim kurumunda görev yapmakta olan 10 üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilmiş; içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, özel okullarda insan kaynakları birimleri geleneksel idari işlemlerden sıyrılarak kurum kültürünü ve öğretmen gelişimini şekillendiren stratejik bir iş ortaklığına dönüşmüştür. İşe alımlarda adayın kurum kültürüne uyumu ve uygulamalı becerileri ön plana çıkarken; öğretmen motivasyonunun ve aidiyetinin salt maddi ödüllerle değil, iş-yaşam dengesi, halefiyet planlaması ve kapsayıcı yan haklarla desteklendiği saptanmıştır. Bununla birlikte, bir yıllık zorunlu sözleşmelerin yarattığı iş güvencesizliği ve yeni nesil adayların sektör gerçeklerinden kopuk beklentileri temel yapısal sorunlar olarak belirlenmiştir. Gelecek vizyonunda ise yapay zekânın öğretmeni ikame edecek bir tehdit değil, operasyonel yükü hafifleten stratejik bir asistan olarak görüldüğü öngörülmektedir. Sonuç olarak bu çalışma, yasal kısıtlamalar ve teknolojik dönüşümlerin hız kazandığı günümüz eğitim ekosisteminde insan kaynakları yönetiminin salt bir personel idaresi olmaktan çıkarak; öğretmenin psikolojik iyi oluşunu merkeze alan, eğitimin insani özünü koruyan ve kurumun sürdürülebilir rekabet gücünü tesis eden en hayati stratejik köprü olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler : İnsan kaynakları yönetimi, özel okullar, stratejik insan kaynakları, iş- yaşam dengesi, öğretmen performansı, dijitalleşme
Sayfa Adedi : xvi + 165
Danışman : Prof. Dr. Türker Kurt

EVALUATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN PRIVATE SCHOOLS

(M.S. Thesis)

Doğa Kanat

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

June, 2026

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the perceptions, evaluations, and experiences of senior managers working in private schools in Ankara regarding Human Resource Management Practices (HRMP). The study evaluates how HRMP is structured within the dimensions of organizational structure, educational effectiveness, teacher performance, organizational climate, and technological transformation. The research was conducted using a multiple-case study design, which is a qualitative research method. The study group consists of 10 senior managers working in 10 private educational institutions in Ankara. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using content analysis.

According to the research findings, HR departments in private schools have moved beyond traditional administrative operations to become strategic business partners that shape corporate culture and teacher development. While candidates' alignment with the corporate culture and their practical skills are prioritized during recruitment, it was found that teacher motivation and a sense of belonging are supported not merely by financial rewards, but through work-life balance, succession planning, and inclusive fringe benefits. However, job insecurity caused by mandatory one-year contracts and the expectations of new-generation candidates, which are often disconnected from the realities of the sector, were identified as fundamental structural problems. Regarding the future vision, artificial intelligence is foreseen not as a threat that will replace teachers, but as a strategic assistant that alleviates operational burdens. In conclusion, this study reveals that in today’s educational ecosystem, where legal restrictions and technological transformations are accelerating, human resource management has evolved beyond mere personnel administration. It has become the most vital strategic bridge that centers on the psychological well-being of teachers, preserves the human essence of education, and establishes the sustainable competitiveness of the institution.

Key Words : Human resources management, private schools, strategic human resources, work-life balance, teacher performance, digitalization
Page Number : xvi + 165
Supervisor : Prof. Dr. Türker Kurt

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU i

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ii

JÜRİ ONAY SAYFASI iii

TEŞEKKÜR iv

ÖZ v

ABSTRACT vii

İÇİNDEKİLER ix

TABLOLAR LİSTESİ xv

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ xvi

BÖLÜM I 1

GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 7

1.3. Araştırmanın Önemi 7

1.4. Araştırmanın Varsayımları 8

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 9

1.6.Tanımlar 9

BÖLÜM II 10

KAVRAMSAL ÇERÇEVE 10

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....10

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı 10

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihçesi.....12

2.1.2.1. Geçmişten Gelen Sosyo-Ekonomik Etkiler 13

2.1.2.2. Örgüt Kuramlarının Gelişimi 14

2.1.2.3. Çağdaş Dönemin Yönetsel Gereksinimleri.....16

2.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....16

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi.....17

2.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....19

2.2.1. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....19

2.2.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 21

2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Okul Yönetimindeki Yeri.....23

2.2.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 24

2.2.4.1. İnsan Kaynağının Sağlanması.....25

2.2.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması 25

2.2.4.1.2. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme 27

2.2.4.2. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi.....30

2.2.4.2.1. Eğitim 30

2.2.4.2.1.1. İşe Alıştırma Eğitimleri.....31

2.2.4.2.1.2. Değişikliklere Uyum Eğitimi.....31

2.2.4.2.1.3. Hizmet İçi Eğitim 32

2.2.4.2.1.4. Bilgi ve Becerileri Tazeleme Eğitimi 33

2.2.4.2.1.5. Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi.....33

2.2.4.2.1.6. İş Başı Eğitim Yöntemleri 33

2.2.4.2.1.7. Duyarlılık Eğitimi 33

2.2.4.2.2. Kariyer Planlama 34

2.2.4.2.3. Performans Değerlendirme 35

2.2.4.3. Ücret Yönetimi 37

2.2.4.4. Çalışma İlişkileri 41

2.2.4.4.1. Çalışan Sağlığı ve Güvenliği 42

2.2.4.4.2. İş Yerinde Şikâyet 45

2.2.4.4.3. İş Yerinde Disiplin 46

2.2.4.4.4. İşten Ayırma 48

2.2.4.5. Yönlendirme 50

2.2.4.5.1. İletişim 51

2.2.4.5.2. Motivasyon 52

2.2.4.5.2.1. Kapsam Teorileri 54

2.2.4.5.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı 54

2.2.4.5.2.1.2. Çift – Faktör Teorisi 55

2.2.4.5.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi 56

2.2.4.5.2.2. Süreç Teorileri 57

2.2.4.5.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı 57

2.2.4.5.2.2.2. Beklenti Teorileri 58

2.2.4.5.2.2.3. Eşitlik Teorisi 59

2.2.4.5.2.2.4. Amaç Teorisi 60

BÖLÜM III 62

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 62

3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar 62

3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar 66

3.3. Ulusal Politika Belgeleri, Güncel Raporlar ve Yasal Çerçeve 69

3.3.1. 12. Kalkınma Planı (2024-2028) Perspektifinde Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü.....69

3.3.2. Türkiye'deki Güncel Sendika Raporları Bağlamında Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi.....70

3.3.3. Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği 24. Geleneksel Eğitim Sempozyumu (28-31 Ocak 2026) Eğitim 5.0 Vizyonu Çerçevesinde Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümü ve Üst Düzey Yönetici Perspektifleri 72

3.3.4. Meb Özel Öğretim Kurumlar Yönetmeliği Değişen Mevzuat Dinamikleri ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Çeviklik: 2021 Yılı Düzenlemeleri 73

BÖLÜM IV..... 76

YÖNTEM 76

4.1.Araştırma Deseni 76

4.2.Katılımcılar.....77

4.3.Veri Toplama Araçları 79

4.4.Verilerin Toplanması.....81

4.5.Verilerin Analizi.....82

4.6.Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları 83

4.7. Araştırmacının Rolü 85

BÖLÜM V 87

BULGULAR..... 87

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Özel Okullardaki Üst Düzey Yöneticilerin Mevcut İKYU'ya İlişkin Görüşleri.....87

5.1.1. Yapısal Konumlandırma ve Organizasyonel Tasarım: 89

5.1.2. İK Algısı ve Yönetim Anlayışı.....92

5.1.3. İşe Alım ve Seçme Süreçlerindeki Dönüşüm 93

5.1.4. Ücretlendirme, İstihdam ve Refah Yönetimi.....94

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Üst Düzey Yöneticilerin Özel okullardaki İKYU'nun Eğitimin Etkililiği ve Verimliliğine Olan Etkisine Dair Görüşleri 96

5.2.1. Mesleki Gelişim ve Hizmet İçi Eğitim Stratejileri: 98

5.2.2. Motivasyon, Refah (Well-being) ve İş-Yaşam Dengesi.....99

5.2.3. Kariyer Planlama ve Performans Yönetimi 100

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: Üst Düzey Yöneticilerin İKYU'nun Özel Okullardaki Öğretmen Performansına ve Çalışma Ortamı Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri 102

5.3.1. Örgütsel İklim ve İletişim Dinamikleri 103

5.3.2. Kurumsal Değerler ve Liderlik Yaklaşımı 104

5.3.3. Aidiyet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık 105

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: Üst Düzey Yöneticilerin Özel Okullarda İKYU'da Yaşanan ve Gözlemlenen Sorunlara Dair Görüşleri 107

5.4.1. Sektörel Kısıtlar, Mevzuat ve Ekonomik Sorunlar.....109

5.4.2. Nitelikli İşgücü ve Profesyonel İK Eksikliği 110

5.4.3. Performans Yönetimi ve Sistemsel Engeller.....111

5.4.4. İK'nın Dönüşümüne Yönelik Stratejik Öneriler.....112

5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Üst Düzey Yöneticilerin Etkili Bir İKYU'ya İlişkin Önerileri.....114

5.5.1. Teknolojinin Araçsallaştırılması ve Operasyonel Kolaylık.....115

5.5.2. Eğitimin İnsani Özü ve Duygusal Temasın Vazgeçilmezliği.....116

5.5.3. Geleceğin İK ve Okul Paradigmalarındaki Dönüşüm.....117

BÖLÜM VI..... 119

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER..... 119

6.1. Tartışma.....119

6.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması : Özel Okullardaki Mevcut İKYU'ya İlişkin Görüşler.....119

6.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması : İKYU'nun Eğitimin Etkililiği ve Verimliliğine Etkisine Dair Görüşler.....123

6.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması : İKYU'nun Özel Okullarda Öğretmen Performansı ve Çalışma Ortamına Etkisine Dair Görüşler 125

6.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması : İKYU'da Yaşanan Sorunlar ve Zorluklar.....127

6.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması: Etkili İKYU İçin Öneriler ve Gelecek Vizyonu.....129

6.2. Sonuçlar 131

6.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: Özel Okullardaki Mevcut İKYU'ya İlişkin Çıkarımlar.....131

6.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: İKYU'nun Eğitimin Etkililiği ve Verimliliğine Etkisine İlişkin Çıkarımlar 132

6.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: İKYU'nun Öğretmen Performansı ve Çalışma Ortamına Etkisine İlişkin Çıkarımlar.....134

6.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: İKYU'da Yaşanan Sorunlar ve Zorluklar.....135

6.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: Gelecek Vizyonu ve Öneriler..136

6.3. Öneriler.....137

6.3.1. Özel Okul Yöneticilerine, İK Uzmanlarına ve Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler 137

6.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 139

KAYNAKLAR 141

EKLER 160

Ek 1. Etik Kurul Onay Belgesi.....161

Ek 2. Uygulama İzin Belgeleri 162

Ek 3. Veri Toplama Araçları 164

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *Öğretmenlerin Meslek Hastalığına Bağlı Sağlık Sorunları* 44

Tablo 2. *Katılımcılara Ait Bilgiler*.....79

Tablo 3. *Özel Okullardaki Üst Düzey Yöneticilerin Mevcut İkyu'ya Dair Görüşleri* 88

Tablo 4. *Üst Düzey Yöneticilerin Özel Okullardaki İKYU'nun Eğitimin Etkililiği ve Verimliliğine Olan Etkisine Dair Görüşleri* 97

Tablo 5. *Üst Düzey Yöneticilerin İKYU'nun Özel Okullardaki Öğretmen Performansına ve Çalışma Ortamı Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri* 102

Tablo 6. *İçerik Analizi Yaklaşımının Basamakları* 108

Tablo 7. *Üst Düzey Yöneticilerin Etkili Bir İKYU'ya İlişkin Önerileri* 114

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

İK	İnsan Kaynakları
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İKYU	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
YP	Yapay Zeka

BÖLÜM I

GİRİŞ

Giriş bölümünde araştırmaya ait problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Modern yönetim anlayışında örgütlerin başarısındaki en önemli kaynağın insan olduğu kabul edilmektedir. Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte insana olan ilgi artmış; örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için yenilikçi ve sürekli gelişime inanan bireylere duyulan ihtiyaç belirginleşmiştir. Kurumların geleneksel yapıları geride bırakarak esnek, dinamik ve insan odaklı yaklaşımları benimsemeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman & Özer, 2006).

Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri ve enerjilerini kurum hedeflerine etkili biçimde aktarabilmeleri için demokratik ve insan odaklı bir yönetim anlayışıyla desteklenmelerinin büyük önem taşıdığını söylemek mümkündür (Yüksel, 2013).

Demokratik yönetim anlayışının inşasında ve örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasında insan kaynakları yönetimi (İKY) stratejik bir rol üstlenmektedir. Uluslararası alanyazın incelendiğinde, eğitim örgütlerinde geleneksel personel idaresinden stratejik İKY'ye geçişin okul gelişimi üzerindeki doğrudan etkisi ön plana çıkmaktadır. Güncel araştırmalar (Cheng, Wang & Li, 2024; Jyoti & Rani, 2020; Kravariti, Oruh, Dibia, Tasoulis, Scullion & Mamman, 2021; Runhaar, 2017), yenilikçi insan kaynakları pratiklerinin öğretmen motivasyonunu ve genel performansı artırmada önemli bir katalizör işlevi gördüğünü doğrulamaktadır. Motivasyon artışının yanı sıra, eğitim kurumlarının özellikle kriz dönemlerinde çalışan iyi oluşunu (well-being) merkeze alan esnek politikalar

geliştirmelerinin de yönetsel bir gereklilik hâline geldiği belirtilmektedir (Bush, 2020; Harris & Jones, 2020).

Gelişmiş eğitim sistemleri üzerine yapılan çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin okullarda salt idari bir işlevden ziyade okul gelişimini destekleyen stratejik bir mekanizma olarak konumlandırıldığını göstermektedir (Odden, 2011). Eğitim sistemlerinde insan unsurunun taşıdığı katma değer potansiyeli, öğretmenin kurumun en değerli stratejik insan sermayesi olarak değerlendirilmesini anlamlı kılmaktadır (Bush & Middlewood, 2013). Eğitim sistemlerinin çağdaş yöntemlerle yapılandırılması, ülkelerin gelişmişlik hedeflerine ulaşmaları ve nitelikli insan gücü yetiştirmeleri açısından büyük önem arz etmektedir (Balcı, 2000).

Eğitimin çok boyutlu doğası, insan unsurunun geleneksel uygulamalar yerine bilimsel bir yaklaşımla ele alınması ihtiyacını doğurmaktadır. Kurumsal verimliliği en üst düzeye çıkarma hedefi, stratejik bir yönetim felsefesi olan insan kaynakları uygulamalarının eğitim sistemine entegrasyonuna zemin hazırlamıştır (Storey, 2014). Eğitimi sıradan bir üretim süreci, öğretmeni ise standart bir işgören olarak görmenin günümüz yönetim anlayışında yetersiz kalabileceği vurgulanmaktadır (Erdoğan, 2010). Okulların en temel girdisinin ve süreçleri yöneten faktörünün insan olması, eğitim örgütlerini diğer tüm işletmelerden belirgin bir biçimde farklılaştırmaktadır (Türkmen, 2008). İnsanı merkeze alan yönetim anlayışı, eğitim kurumlarının doğasıyla örtüşmekte ve örgütsel ilişkilerde takım ruhunun geliştirilmesini desteklemektedir (Bursalıoğlu, 2012).

Geleceği inşa etme misyonu taşıması nedeniyle okul yönetiminin, diğer sektörel yönetim süreçlerine kıyasla çok daha hassas ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Okul yönetimini oluşturan tüm unsurların insan olması, yönetici sorumluluklarının kapsamını ve önemini genişletmektedir. Eğitim kurumlarının çağın koşullarına uyum sağlayarak sürekli gelişmesi, personelin nitelikli bir şekilde yönetilmesiyle yakından ilişkilidir. Bireysel hedefler ile örgütsel amaçların bütünleştirilmesi, okullardaki verimliliğin artırılmasında temel bir yapı taşı olarak değerlendirilmektedir (Turan, 2019).

Millî Eğitim Bakanlığı yapısında merkeziyetçi personel uygulamaları devam ederken, özel okulların sahip oldukları yapısal esneklik sayesinde değişen yönetsel paradigmalara daha hızlı uyum sağlama kapasitesine sahip olduğu görülmektedir (Karaküllah, 2019). Sürekli gelişen ve alternatiflerin çoğaldığı bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek ve nitelikli eğitim kadroları oluşturabilmek maksadıyla özel okulların etkili insan kaynakları politikaları benimsemeleri önemli bir gereklilik hâlini almıştır (Balyer, 2014). İstihdam, çalışma

koşullarının iyileştirilmesi, performans değerlendirme ve ücret sistemleri gibi temel işlevlerin okul bünyesinde profesyonelce planlanıp uygulanmasının, belirlenen hedeflerin verimli biçimde gerçekleştirilmesine doğrudan katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Argon, 2014; Cent, 2007).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel okullar açısından, artan talep ve dinamik piyasa koşulları altında insan kaynakları yönetimi giderek daha kritik bir rol üstlenmektedir (Balaban & Palaz, 2018). Eğitim yönetimi alanındaki ilgili çalışmalar incelendiğinde, uygulamaların çok boyutlu yapısını ve sahadaki pratik yansımalarını bütünüyle kavramaya yönelik araştırmaların artırılmasının faydalı olacağı belirtilmektedir (Balyer, 2014; Turan, 2019). Mevcut araştırmalar, eğitim örgütlerinde İKY'nin kurum kültürü ve örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin hâlen gelişime açık bir çalışma alanı olduğunu göstermektedir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2013).

Özel okulların bahsi geçen dinamik piyasa koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri, dış çevreyle kurdukları stratejik ilişkilere ve kaynak temin etme kapasitelerine dayandığını söylenebilir. Bu noktada Aksulu (2023) tarafından yürütülen araştırmada, özel eğitim kurumlarının yönetim süreçleri kaynak bağımlılığı kuramı perspektifinden incelenmiş; okulların finansal sürdürülebilirliklerini ve rekabet avantajlarını koruyabilmek adına nitelikli öğretmen kaynağına hayati derecede bağımlı oldukları ortaya konulmuştur. İlgili tezin bulguları, çevresel belirsizliklerin ve dış kaynaklara (veli talebi, nitelikli eğitimci, yasal otoriteler) olan bağımlılığın özel okullarda insan kaynakları politikalarını doğrudan şekillendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, okulların rekabetçi bir eğitim pazarında ayakta kalabilmeleri, kaynak bağımlılığından doğan baskıları rasyonel insan kaynakları stratejileriyle ve yeteneği elde tutma refleksleriyle yönetebilmelerine bağlandığını söylemek mümkündür.

Eğitim örgütlerinin sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulabilmesi için, insan kaynakları ile kurum kültürü arasındaki karşılıklı etkileşimin daha net bir biçimde ortaya konmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinin tasarımı ve işleyişinde örgüt kültürünün etkin bir şekilde dikkate alınması, çağdaş eğitim yönetimlerinde temel bir gereklilik olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006). Alanyazındaki çalışmaların genellikle makro ölçekli nicel verilere dayanması, okulların kendine has bağlamsal özelliklerini derinlemesine inceleyen nitel araştırmalara duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Özel okulların sahip olduğu farklı örgüt iklimlerinin ve yönetsel dinamiklerin insan kaynakları politikalarına nasıl

yansıdığının incelenmesi, kurumların sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2020).

Türk eğitim sistemi içerisinde faaliyet gösteren özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kaynaklanan problemlere yönelik çözüm arayışları devam etmektedir. İlgili araştırmalar, pek çok özel öğretim kurumunda kurumsallaşmanın henüz istenilen seviyeye ulaşamadığına işaret etmektedir. Uğur ve Levent (2023) tarafından yürütülen çalışmalarda süreçlerin standartlaştırılmış politikalardan ziyade okul kurucularının veya müdürlerinin kişisel inisiyatiflerine bırakıldığı değerlendirilerek, sahada süregelen sistemsel ve yönetsel sorunların varlığına dikkat çekilmektedir.

Akademik kaynaklarda, örgütlerin ilk kriz anlarında veya beklenmedik daralma süreçlerinde insan kaynakları departmanlarını göz ardı etme eğiliminde oldukları görülmektedir (Akdağ, 2021; Doğan, 2020). Kurumların kriz dönemlerinde genellikle kısa vadeli finansal hedeflere ve operasyonel kurtarma planlarına odaklandıkları ifade edilmektedir. Yetenek yönetimi ve çalışan destek sistemleri gibi temel İKY işlevlerinin çoğu zaman ikinci plana itildiği güncel araştırmalarla da desteklenmektedir (Kravariti vd., 2021). Gözlemlenen yönelim, insan kaynakları planlamasının sahada hâlen yeterli düzeyde önceliklendirilmediğine dair bir izlenim oluşturmaktadır.

Eğitim kurumlarının sürdürülebilir bir başarı yakalayabilmesi, büyük ölçüde çalışanların bireysel beklentileri ile örgütün amaçları arasında sağlıklı bir uyumun tesis edilmesine dayanmaktadır. Gerçekleştirilen pek çok çalışma, okullarda birey ve kurum dengesinin her zaman arzu edilen düzeyde kurulamadığını göstermektedir. Yöneticilerin zaman zaman öğretmenleri yeterince destekleyemediği, personeli karar süreçlerine dâhil etme ve bireysel gereksinimleri kurumsal hedeflerle bütünleştirme konusunda eksiklikler yaşanabildiği belirtilmektedir (Karaköse & Kocabaş, 2006; Ünal, 2000).

Birey ve örgüt arasındaki uyum dengesinin sağlanabilmesi, insan kaynakları süreçlerinin okullarda etkin bir şekilde işletilmesiyle mümkündür. Etkili bir yönetim olgunluğuna sahip olan özel okulların, öğretmenlerin kuruma olan duygusal bağlılığını ve buna bağlı olarak eğitim verimliliğini anlamlı düzeyde artırdığı saptanmıştır (Argon & Kaya, 2016). Çalışanların yüksek motivasyonla görevlerini yerine getirmeleri, adil ve destekleyici bir örgüt anlayışıyla doğrudan ilişkilidir. Kurumsal hedeflerle uyumlu politikaların benimsenmesi, personelin kuruma olan aidiyetini pekiştirmesine önemli bir katkı sunmaktadır (Guest, 1997).

Eğitim yönetimi alanında yürütülen temel çalışmalar, okul örgütlerinde kurumsallaşma adımlarının atılmasının büyük ölçüde tepe yönetiminin liderlik vizyonuna dayandığını göstermektedir (Balcı, 2020; Şişman, 2016). İnsan odaklı bir iklimin inşa edilmesinde ana sorumluluğun yönetim kademelerine ait olduğu öne çıkmaktadır. İlgili perspektiften bakıldığında, eğitim kurumlarında politikaları belirleyen, stratejik kararları alan, uygulamaları hayata geçiren ve personeli kurum kültürü ile entegre eden dinamiklerin başında üst düzey yöneticiler gelmektedir. Uluslararası düzeydeki güncel araştırmalar, eğitim kurumu yöneticilerinin planlama, işe alım, personeli yetkilendirme ve takım çalışmasını teşvik etme gibi stratejik becerilerinin okuldaki örgütsel verimliliği anlamlı düzeyde artırdığını ortaya koymaktadır (Obi & Nwabuogookoye, 2021; Prestiana & Sugito, 2021).

Okul yöneticilerinin geleneksel idari rollerin ötesine geçerek stratejik işlevleri bizzat üstlenmeleri gerektiği belirtilmekte (Bush, 2020); yöneticilerin kurduğu adil sistemlerin örgütsel bağlılığı doğrudan artırdığı ifade edilmektedir (Kyereh, Asamoah & Osei-Owusu, 2023). Belirtilen bu tespitler doğrultusunda, insan kaynakları uygulamalarının sahadaki gerçekliğini, kurumun vizyonuyla uyumunu ve uygulamada karşılaşılan yapısal zorlukları derinlemesine analiz etmek gerekmektedir. Yönetsel zorlukların analizi için bizzat yönetim süreçlerini yürüten karar alıcıların deneyimlerine ve değerlendirmelerine başvurulmasının son derece faydalı olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin kendi perspektiflerinden yapacakları kavramsal ve pratik değerlendirmelerin, mevcut sorunların yalnızca sonuçlarını değil kök nedenlerini de ortaya çıkaracak potansiyeli taşıdığı ifade edilmektedir (Hallinger & Heck, 1998).

Özel okullarda görev yapan eğitimcilerin örgütsel bağlılığı ve iş doyumu; şeffaf politikaların uygulanmasına, adil performans değerlendirmesine ve iş güvencesi algısına doğrudan bağlıdır (Cent, 2007). Türkiye'de özel okul sayısındaki hızlı artışın ve sektördeki dinamik piyasa koşulları, öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilediği ifade edilmektedir (Karapınar & Hatipoğlu, 2021). Değişken ve hareketli bir ortamda okulların ayakta kalabilmesinin, nitelikli öğretmenleri kuruma çekme ve kurumda tutma stratejilerinin başarısına dayandığını söylemek mümkündür (Özdemir & Kılınç, 2021).

Öğretmenlerin sadece bir çalışan değil aynı zamanda kurumun entelektüel sermayesi olduğu gerçeği göz önüne alındığında, özel okulların yönetim pratiklerinin sürekli güncellenmesi önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. İş sözleşmelerinin yapısı, maaş politikaları ve çalışma koşullarının niteliği gibi faktörler, çalışanların psikolojik

sözleşmelerini doğrudan şekillendirmektedir. Beklentileri karşılanmayan öğretmenlerin kurumdan ayrılma eğilimi göstermesinin, okulların eğitim kalitesini ve kurumsal hafızasını zedeleyebilecek temel riskler arasında yer aldığı belirtilmektedir (Ingersoll, 2001).

Günümüz özel okullarının karşılaştığı temel zorluklar arasında, yeni nesil öğretmen adaylarının beklentileri ile mevcut kurumsal yapıların sunduğu imkânlar arasındaki uyumsuzluk da ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin hiyerarşik yapıları ile genç eğitimcilerin esneklik ve hızlı geribildirim taleplerinin zaman zaman çatışabildiği gözlemlenmektedir. Kuşak farklılıklarının yönetilmesi ve örgütsel sinerjinin yaratılması hedefi, insan kaynakları stratejilerinin vizyoner bir bakış açısıyla yeniden şekillendirilmesini gerekli kılmaktadır (Dimmock & Walker, 2005).

Teknolojik dönüşümlerin de eğitim sektörüne entegrasyonu, insan kaynakları yönetiminin yeniden tanımlanmasını beraberinde getirmektedir. Yapay zekâ ve dijital platformların eğitim süreçlerinde kullanılmaya başlanması, öğretmenlerin yeni becerilerle donatılmasını gerektirmektedir. Eğitimcilerin teknolojik yetkinliklerinin desteklenmesi ve sürekli mesleki gelişimin sağlanması bağlamında okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Değişim süreçlerinin vizyoner bir şekilde yönetilmesi, eğitimin kalitesini etkileyen temel faktörden biri olarak ifade edilmektedir (Şişman, 2022).

Eğitim sistemindeki yapısal ve teknolojik dönüşümlerin yanı sıra, öğretmen yetiştirme ve istihdam politikalarında yaşanan makro düzeydeki değişimler de insan kaynakları yönetiminin yeniden ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Son dönemde hayata geçirilen ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini merkezi bir standartta toplamayı hedefleyen Milli Eğitim Akademisi, teorik ve pratik düzeyde bu dönüşümün en somut adımlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Akademinin kurulması teorik olarak eğitimcilerin yaşam boyu öğrenme vizyonuyla donatılmasını temele alırken pratik düzlemde okullardaki eğitim kalitesinin standardize edilmesini ve öğretmen yeterliklerinin güncel tutulmasını sağlamaktadır (MEB, 2024). Ampirik araştırmalar da merkezi ve sürekli bir mesleki gelişim modeliyle desteklenen öğretmenlerin, sınıf içi performanslarının ve öğretim etkililiklerinin anlamlı düzeyde arttığını kanıtlamaktadır (Bursalıoğlu, 2012; Seferoğlu, 2004). Özel okullar açısından bakıldığında, Milli Eğitim Akademisi'nin oluşturduğu bu yeni nitelik standartları; kurumların işe alım, hizmet içi eğitim ve performans değerlendirme gibi İKY süreçlerini makro düzeydeki bu kalite beklentilerine entegre etmelerini stratejik bir zorunluluk hâline getirmektedir.

Alanyazında özel okullardaki insan kaynakları uygulamalarının bizzat üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusunda incelendiği araştırmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmektedir (Uğur & Levent, 2023). Yasal kısıtlamalar, dinamik piyasa koşulları ve teknolojik dönüşümlerin ivme kazandığı günümüz eğitim sektöründe, yönetim politikalarının karar alıcılar cephesinden ele alınması büyük önem arz etmektedir. Çağdaş araştırmalar, yöneticilerin stratejik vizyonunun ve destekleyici liderlik pratiklerinin, kurumların sürdürülebilir kurumsal gelişim avantajı elde etmesinde ve eğitim kalitesinin artırılmasında yönlendirici bir unsur olduğunu desteklemektedir (Bush, 2020; Güler, Kayıkçı & Sabancı, 2022; Kravariti vd., 2021; Şişman, 2016).

Açıklanan teorik ve pratik ihtiyaçlar ışığında, Ankara ilindeki özel okullarda uygulanan insan kaynakları yönetiminin mevcut yapısının ve sahada karşılaşılan yönetimsel zorlukların üst düzey yönetici deneyimleri aracılığıyla ortaya çıkarılması, araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır (Balyer, 2014; Özdemir & Kılınç, 2021).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, özel okullardaki İKYU'nun üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranacaktır:

1. Yöneticilerin özel okullardaki mevcut İKYU'ya ilişkin görüşleri nedir?
2. Yöneticilerin görüşlerine göre özel okullardaki İKYU eğitimin etkililiği ve verimliliğine nasıl etki etmektedir?
3. Yöneticilerin görüşlerine göre İKYU'nun özel okullardaki öğretmenlerin performansına ve özel okullardaki çalışma ortamı üzerindeki etkisi nedir?
4. Yöneticilerin görüşlerine göre özel okullarda İKYU'da yaşanan hangi sorunlar bulunmaktadır?
5. Yöneticilerin etkili bir İKYU'ya ilişkin önerileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında yürütülen İKYU, öğretmenlerin niteliklerini, motivasyonlarını ve performanslarını etkileyerek verimli ve etkili bir eğitimin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle okullarda başarılı çalışma ortamlarının oluşturulması ve

sürdürülmesinde İKYU'nun derinlemesine incelenmesi, konuya ilişkin uygulamalarda yaşanan sorunların anlaşılmasına ve bu sorunlara yönelik çözümlerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden örgütsel davranışlar açısından olumlu eğilimler sergilemeleri ve yüksek bir motivasyon ile görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri konusunda İKYU kritik bir öneme sahiptir.

İlgili alanyazında eğitim kurumlarında İKY ile ilgili yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim yönetimi bağlamında İKY'nin örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, yapılan araştırmanın eğitim kurumlarında uygulanan İKYU hakkında alanyazına hem teorik hem de pratik katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın teorik açıdan bilgi sağlayarak, alınması gereken önlemleri güncel çalışmalar ışığında ele alması ve yerli literatürdeki eksiklikleri gidermesi beklenmektedir. Literatür taramasında göze çarpan eksiklikler; bağlamsal özelliklerin etkisini inceleyen araştırma sayısının azlığı, nitel ve uygulama odaklı araştırmaların sınırlı sayıda olması, İKY ve örgüt kültürü ilişkisinin pek fazla tanımlanmamış ve araştırılmamış olması olarak sıralanabilir. Bu bağlamda araştırma önemli bir yer tutmaktadır. Pratik açıdan ise araştırmada yönetici görüşleri doğrultusunda özel okullarda İKYU'nun nasıl uygulanabileceğine dair pratik öneriler sunulacaktır. Bu bağlamda, çalışma eğitim kurumlarındaki İKY'nin iyileştirilmesi hususunda yöneticilerin üstlendiği sorumluluklar yeniden gözden geçirilerek etkili bir yönetim anlayışı için konuya ilişkin yapılması gereken değişikliklere ve düzenlemelere katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılanların konu hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip oldukları ve görüşme formunda yer alan tüm ifadelerin katılımcılar tarafından samimi bir şekilde yanıtlandığı kabul edilmektedir.
2. Bu araştırma, yarı yapılandırılmış görüşme formlarının katılımcıların İKY ile ilgili görüşlerini özel okulların yöneticileri üzerinden ortaya koymada yeterli olacağı varsayımına dayanmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, özel okullardaki İKYU'nun detaylı ve derinlemesine analiz edilmesi amacıyla seçilen ve en az iki yıllık yöneticilik deneyimine sahip 10 özel okul üst düzey yöneticisi ile sınırlıdır.

Araştırma, 2025-2026 Eğitim öğretim yılında Ankara ilinde görevde bulunan özel okul üst düzey yöneticilerin İKYU'ya ilişkin algı ve görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış bir görüşme formuna dayanan yüz yüze görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Ancak, Donaldson ve Grant Vallone (2002) tarafından belirtildiği gibi nitel veri toplama sürecinde sıkça karşılaşılan bir sorun olan ÖZ DEĞERLENDİRME YANLILIĞI (self reporting bias) durumu, bu araştırmada başka bir sınırlılık olarak görülebilir.

1.6.Tanımlar

Özel Okullar: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı, belirli bir ücret karşılığında eğitim ve öğretim hizmeti sunan eğitim kurumlarıdır (Aslan, 2019).

İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütün rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmesi için gereken insan kaynağının sağlanması, bu kaynağın istihdam edilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili planlama, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon ve denetim gibi tüm uygulamaları kapsayan bir süreçtir (Yüksel, 2007).

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: İnsan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin verimliliğini artırmaya yönelik tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2007).

Yönetici: Kurumlarda görev yapan genel müdür, genel müdür yardımcısı, koordinatör müdür, müdür, müdür yardımcısı ile yabancı ve azınlık okullarında görevlendirilen müdür başyardımcısını, ifade eder (Resmî Gazete, 2025).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Personel yönetimi; çalışan ile kurum ve kurum ile devlet arasındaki mali ve hukuki ilişkileri düzenleyen bir alan olup günümüzde insan kaynakları yönetiminin (İKY) önemli bir alt dalını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, geçmişteki personel yönetimi anlayışından oldukça farklılaşarak daha geniş ve stratejik bir kapsama ulaşmıştır. Personel yönetimi öncelikli olarak çalışanların özlük hakları, sorumlulukları ve kurumun kârlılığını artıracak yöntemler üzerinde yoğunlaşırken; İKY, kurumsal kârlılığı sağlayan temel unsurun çalışan memnuniyeti ve gelişimi olduğu prensibine dayanır. Bu bağlamda İKY; eleman ihtiyacının belirlenmesi, işe alım ve yerleştirme süreçleri, kurumsal kültüre adaptasyon, motivasyon, performans değerlendirme, çatışma yönetimi, kurum içi iletişim, kariyer planlama, ücretlendirme ve çalışanların sürekli eğitimi gibi kapsamlı süreçleri koordine eder (Erdoğan, 2002; Fındıkçı, 2000). İKY'nin temel amacı, bir kurumun en önemli unsuru olan insanın, yüksek motivasyon ve performansla çalışmasını sağlayarak örgütsel etkinliği artırmaktır.

Günümüzde bilgi toplumu olarak adlandırılan yeni toplumsal yaşam biçimi, insana verilen önemi giderek artırmış; zira bu dönemi şekillendiren ve hızla artan bilgi, doğrudan insanın ürünü haline gelmiştir (Fındıkçı, 2000). İçinde bulunduğumuz yüzyılın temel karakteristiği olarak öne çıkan teknolojik ve yapısal dönüşüm ikliminde, yeniliklere entegre olabilen çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmada stratejik bir öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir. Organizasyonların rekabet gücünü koruyarak uzun vadeli başarı elde etmesi, personelin örgütsel süreçlere aktif katılım göstermesiyle ve işine yüksek düzeyde

aidiyet duymasıyla mümkün görülmektedir (Barutçugil, 2004). Yaşanan ivmeli dönüşümler, kurumların durağan yönetim kalıplarıyla ayakta kalmalarını imkânsız hâle getirmekte; geleceği proaktif bir biçimde tasarlayan çağdaş yönetim felsefelerinin benimsenmesini zorunlu kılmaktadır (Argon, 2001). Gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda modern organizasyonların; analitik becerilere sahip, takım ruhunu içselleştirmiş, problem çözme kapasitesi yüksek ve değişime hızla adapte olabilen yenilikçi bir insan kaynağı profiline gereksinim duyduğu belirtilmektedir (Topaç & Aydoğan, 2005).

Bireylerin kişisel tecrübeleri, becerileri ve entelektüel kapasiteleri, üretimi belirleyen temel faktörler haline gelmiştir (Ülsever, 2005). Bu dönüşümün bir sonucu olarak, geleneksel hiyerarşik yapılarda gücün kaynağı değişmiş; otoriteye dayalı yönetim anlayışının yerini takım çalışması, iş birliği ve katılım almıştır (Fındıkçı, 2000).

İnsan kaynağını merkeze alan bir yapılanma, bireyin örgüte sağlayacağı katkıyı maksimize etmektedir (Argon, 2001). Örgütler insanlar tarafından, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruldukları için varlık nedenleri bizzat insandır. Çalışanların potansiyellerini tam anlamıyla örgüte yansıtabilmeleri, ancak insana değer veren, demokratik ve duyarlı bir yönetim anlayışıyla mümkündür (Yüksel, 2007).

Küreselleşme, rekabet, beceri gereksinimlerindeki değişim ve verimliliğin artan önemi, İKY'nin stratejik konumunu daha da pekiştirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki temel rolü, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılarken örgütsel amaçlar doğrultusunda yüksek verimliliği sağlamaktır. Verimlilik; en az kaynakla en yüksek çıktıyı elde etmeyi, yüksek performansı ve düşük işgören devir oranını ifade eder (Yüksel, 2007; Budak, Aldemir & Ataol 2004). Bu noktada örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve gelişimini sürdürebilmesi anlamına gelen örgüt sağlığı kavramı ön plana çıkar. Sağlıklı bir örgüt yapısı için uygun nitelik ve nicelikte insan kaynağının istihdam edilmesi, aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve motivasyonun yüksek tutulması şarttır (Taymaz, 2009).

İnsan kaynağından başka her şeyin taklit edilebileceği günümüz rekabet ortamında, eşitliği bozan temel unsur insan yaratıcılığıdır (Yüksel, 2007). Bu durum, yetenekli bireyleri keşfetmeyi, örgüte çekmeyi ve elde tutmayı amaçlayan uygulamaları (uygun çalışma ortamı, doğru pozisyonlandırma, motive edici ödül sistemleri) zorunlu kılmış ve beraberinde yetenek savaşları kavramını getirmiştir (Alayoğlu, 2010).

Diğer üretim faktörlerinin davranışları önceden tahmin edilebilirken, multidisipliner (fiziksel, biyolojik, psikolojik, toplumsal) bir varlık olan insanın davranışının

öngörülemezliği (Morin, 2010), yönetim süreçlerini karmaşıklaştırmaktadır (Budak vd., 2004).

Özetle; insan kaynakları yönetimi, bireyi sıradan bir maliyet kalemi olarak değerlendiren geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek personeli tüm özgün nitelikleriyle kurumsal mekanizmalara dâhil eden ve örgütsel verimliliği en üst düzeye taşımayı amaçlayan stratejik bir disiplin olarak kabul edilmektedir (Mercin, 2005). Söz konusu çağdaş yönetimin dayandığı temel felsefi prensipler şu çerçevede özetlenebilmektedir:

1. Beşerî sermayenin rasyonel yönetimi: Kurumların belirledikleri stratejik hedeflere ulaşmaları, maddi altyapı yatırımları kadar insan kaynağının da analitik ve profesyonel bir biçimde yönetilmesine bağlanmaktadır. Karar alma süreçlerinde personelin fikirlerine değer verilmesinin ve onların süreçlere aktif katılımının desteklenmesinin, çalışan motivasyonunu doğrudan ve olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.
2. Bireysel farklılıkların değerlendirilmesi: İnsanın anlamı ve değeri, diğer insanlardan olan farklılığında yatar (Açıkalın, 1999). Bu özgünlükleri doğru değerlendiren örgütler verimliliklerini artırarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederler.
3. İş yaşamının kalitesi: İş, insanın yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesini ve mesleki doyumla ruh sağlığını korumasını sağlar. İş yaşamının kalitesi; çalışanlara bu doyumu sağlayacak, insan onuruna yaraşır adil ücret ve sağlıklı çalışma koşullarının oluşturulmasını gerektirir.
4. Bağlılık ve kendini gerçekleştirme: İnsan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanmak, tutarlı İK politikalarının uygulanmasına bağlıdır (Armstrong, 2006). İnsanı motive eden en temel ihtiyaçlar, örgüte aidiyet duygusunun tatmini ve bireyin kendini gerçekleştirme arzusudur (Mercin, 2005).

Yukarıda bahsi geçen temel ilkeler, insan kaynakları yönetiminin salt idari bir süreç olmaktan çıkarak kurumsal başarının stratejik bir güvencesi hâline geldiğini göstermektedir. Örgütler, çalışanların bireysel farklılıklarını birer zenginlik olarak değerlendirip iş yaşamının kalitesini yükselttiklerinde, personelin kuruma olan aidiyeti ve kendini gerçekleştirme arzusu da en üst düzeye çıkmaktadır. Dolayısıyla bu bütüncül felsefe, insanı yalnızca bir maliyet unsuru olarak gören geleneksel kalıpları yıkarak onu örgütün en değerli entelektüel sermayesi olarak merkeze almaktadır.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihçesi

İnsan kaynakları disiplininin kökenlerini kesin bir tarihsel milada bağlamak oldukça güçtür; zira insanların ortak bir gaye için örgütlendiği her çağda bu yönetsel izlere rastlamak mümkündür (Budak vd., 2004; Fındıkçı, 2000). Tarihsel perspektiften bakıldığında insan kaynağı terimi ilk defa 1817 yılında ekonomist Springer tarafından literatüre kazandırılmış olsa da kavramın sistematik bir disiplin hâline gelmesi Taylor ve Fayol'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımlarına dayanmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman & Özer, 2010).

Modern insan kaynakları yönetimi ise özellikle 1980'li yıllarda şekillenmeye başlayan stratejik bir olgudur. Chicago Üniversitesi akademisyenlerinden Gary Becker'ın 1991 yılında ortaya koyduğu İnsan Sermayesi kuramıyla Nobel Ekonomi Ödülü'ne layık görülmesi, kavramın hem küresel hem de ulusal düzeyde büyük bir önem kazanmasına zemin hazırlamıştır (Ülsever, 2005). İlgili alanın tarihsel evrimi; geçmişten gelen sosyo-ekonomik etkiler, örgüt kuramlarının gelişimi ve çağdaş dönemin yönetsel gereksinimleri olmak üzere üç temel başlıkta ele alınabilir.

2.1.2.1. Geçmişten Gelen Sosyo-Ekonomik Etkiler

Toplumları sosyal, ekonomik ve kültürel bağlamda köklü bir değişime sürükleyen Endüstri Devrimi, tarihsel etkilerin başında gelmektedir. On sekizinci yüzyılın ortalarında İngiltere'de filizlenerek dünyaya yayılan devrim, el emeğinden makineleşmeye geçişin en keskin kırılma noktasıdır (Budak vd., 2004; Ülsever, 2005). Yeni teknolojik araçların fabrika sistemlerine entegre edilmesiyle kitle üretimine geçilmiş; hızlı ve seri üretim olanakları, geleneksel yöntemlerle çalışan küçük çaplı atölyelerin piyasada tutunma kapasitelerini ciddi biçimde sınırlandırmıştır (Budak vd., 2004). Endüstrinin hızlı yükselişi, iş organizasyonlarında devasa yapısal dönüşümleri zorunlu kılmış ve çağdaş insan kaynakları politikalarının teorik zeminini oluşturmuştur (Storey, 2014).

Fabrika ekosistemi, ekonomik büyümenin yanı sıra ağır insani ve sosyal krizleri de beraberinde getirmiştir. İş bölümü neticesinde ortaya çıkan tekdüze ve monoton görevler, çalışanların fiziksel sağlığını yıpratmış ve iş doyumunu ortadan kaldırmıştır (Can, Kavuncubaşı & Yıldırım, 2009). İlgili dönemde yasal ve ekonomik koşullar tamamen işverenlerin lehine işlemiş; çalışanları psikolojik olarak destekleme fikri işletme sahiplerince kârsız bir çaba olarak görülmüştür (Palmer & Winters, 1993). Geçim sıkıntısı ve alternatif istihdam alanlarının yetersizliği, işçileri sunulan insanlık dışı şartlara mecburen boyun

eğmek zorunda bırakmıştır. Çalışma hayatında yaşanan karanlık dönem, işgörenlerin birer sarf malzemesi değil korunması ve yatırım yapılması gereken entelektüel değerler olduğu fikrinin zamanla filizlenmesini sağlamıştır (Armstrong & Taylor, 2020).

Çağdaş insan kaynakları yönetiminin öncülerinden sayılan Robert Owen, kötüleşen şartlar karşısında iş verimini artırmanın tek yolunun çalışanların zarar gördüğü toksik ortamlardan uzaklaştırılması ve şartların iyileştirilmesi olduğunu savunmuştur. Owen (1816), insanı mekanik araçlardan çok daha hassas ve kompleks *canlı makineler* olarak nitelendirmiş; cansız teçhizata gösterilen özenin insana gösterilmesi hâlinde örgütsel kârlılığın katlanarak artacağını bilimsel bir zeminde kanıtlamıştır. Kamu sağlığının bozulması ve emeğin sınırsızca sömürülmesinin devlet ekonomilerine ağır darbeler vurması, otoritelerin endüstri ilişkilerine yasal müdahalelerde bulunmasını zorunlu kılmıştır. Çalışan haklarını güvence altına alan yasaların yürürlüğe girmesi, işçilerin sendikal yapılar altında örgütlenerek işverenler karşısında yasal bir güç birliği oluşturmalarına zemin hazırlamıştır (Budak vd., 2004).

Küresel ölçekte yaşanan Birinci ve İkinci Dünya Savaşları da disiplinin evriminde kritik bir eşik oluşturmuştur. Cepheye sevk edilen geniş iş gücünün ardından geride kalan sivil nüfusun sanayide nasıl maksimum verimle kullanılacağı büyük bir yönetim krizine dönüşmüştür (Budak vd., 2004).

Birinci Dünya Savaşı öncesinde iş gücü ucuz ve kolay erişilebilirken (Barutçugil, 2004), savaş şartları ve göç dalgalarının kesilmesiyle istihdam piyasası tamamen yön değiştirmiştir. Yaşanan personel açığı ve çalışma şartlarının ağırlaşması, çalışanların sendikalara katılım refleksini hızlandırmıştır. Her türlü kötü koşulu sorgusuzca kabul eden itaatkâr çalışan profili tarih olmuş (Palmer & Winters, 1993); insan, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için kıymeti bilinmesi gereken en stratejik kaynağa dönüşmüştür. İş gücü krizleri, organizasyonların insan sermayesini doğru idare etme yeteneklerini hayati bir rekabet unsuruna dönüştürerek geleneksel personel idaresinden modern insan kaynaklarına geçişi ivmelendirmiştir (Boxall & Purcell, 2011; Byars & Rue, 2004).

2.1.2.2. Örgüt Kuramlarının Gelişimi

Klasik örgüt kuramı bağlamında değerlendirildiğinde; tarım kültüründen endüstriyel üretime geçen iş gücü, alışık olmadığı katı ve mekanik kurallar altında büyük zorluklar yaşamıştır (Dessler, 2000). Makineleşmenin zirveye ulaştığı 1860'lı yıllardan itibaren F. W. Taylor'ın

öncülüğünü üstlendiği *bilimsel yönetim* akımı doğmuştur. Taylor, iş ve zaman etütleri aracılığıyla karmaşık süreçleri en basit parçalara ayırmış; çalışanların teşvik edildiğinde performanslarının artacağını savunarak üretime dayalı ödül sistemlerini kurgulamıştır. Eğitim ve işe alım süreçlerini profesyonelce yürütecek ayrı birimlerin kurulması fikri de ilk kez bu dönemde filizlenmiştir (Barutçugil, 2004; Fındıkçı, 2000). Henry Fayol yönetsel süreçleri işlevsel parçalara bölerek verimliliği savunurken; Max Weber liyakate ve yazılı belgelere dayalı bürokratik istihdamı ön plana çıkarmıştır (Storey, 2014). Dönemin yönetim algısı genellikle rutin kayıt işlemlerinden ibaret kalmış; örgütü dışa kapalı mekanik bir makine olarak tasvir eden klasik kuram, insanın psikolojik ve sosyal doğasını tamamen ihmal etmiştir.

Neoklasik örgüt kuramı ve insan ilişkilerinin önem kazanması aşamasında, klasik yaklaşımın ruhsuz ve katı yapısı eleştirilerek insanı organizasyonun asıl amacı olarak gören yeni bir anlayış doğmuştur. Mary Parker Follett, örgütlerdeki temel krizin uyumlu insan ilişkileri geliştirememek olduğunu vurgulayarak bu felsefeye öncülük etmiştir (Miskel & Hoy, 2010). Yaklaşımın bilimsel temeli, Elton Mayo'nun Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerinde yürüttüğü efsanevi araştırmalara dayanmaktadır. Aydınlatma gibi fiziksel şartların performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlatılan deneylerde, şartlar kasıtlı olarak kötüleştirilse bile verimliliğin şaşırtıcı biçimde arttığı saptanmıştır (Armstrong & Taylor, 2020). Elde edilen sonuçlar, üretim artışının fiziksel konfordan ziyade çalışanların değerli hissetme ihtiyacına ve grup içi sosyal dinamiklere bağlı olduğunu kanıtlamıştır (Fındıkçı, 2000).

Maslow, McGregor ve Argyris gibi davranış bilimcilerin geliştirdiği teoriler, yönetim biliminde salt ekonomik rasyonaliteden sosyal ve psikolojik eğilimlere geçişi hızlandırmıştır (Alpaslan & Kutanis, 2007; Palmer & Winters, 1993). Modern örgüt kuramları ve İKY düşüncesinin doğuşu ise 1950'lerden günümüze uzanan entegre bir sentez dönemini işaret etmektedir. Sistem Yaklaşımı, örgütü dış çevresiyle sürekli bilgi ve enerji alışverişinde bulunan bir açık sistem olarak tanımlamıştır. Kurama göre çalışan; örgüt için bütçesel bir yük değil performansı doğrudan şirket başarısını belirleyen ve sürekli geliştirilmesi gereken hayati bir unsurdur (Armstrong, 2014; Pfeffer, 1998).

Durumsallık yaklaşımı ise yönetimde her derde deva evrensel reçetelerin bulunmadığını, yönetsel kararların tamamen örgütün iç ve dış çevresel gerçeklerine göre şekillenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Örgütsel verimliliği artırmak ve çevresel değişimleri doğru okumak amacıyla 1960'lı yıllardan itibaren birey ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeyi

güçlendirme eğilimleri ivme kazanmıştır. Çalışan potansiyelini en üst düzeye çıkarma hedefi, mekanik personel yönetimi anlayışını yetersiz kılarak modern ve stratejik insan kaynakları felsefesinin temellerini atmıştır (Demirkaya, 2006; Storey, 2014).

2.1.2.3. Çağdaş Dönemin Yönetsel Gereksinimleri

Disiplinin önemini günümüzde zirveye taşıyan çok sayıda makroekonomik, sosyal ve politik dinamik bulunmaktadır. Küreselleşme olgusu, iş gücü profilindeki kültürel çeşitlilik, yeni neslin kariyer beklentileri, toplam kalite yönetimi yaklaşımları ve çalışanların yetkilendirilmesi (empowerment) gibi unsurlar, yeni çağın temel yönetim pratiklerini oluşturmaktadır. Tüm sayılan karmaşık çevresel etkenler, insan kaynakları yönetiminin modern kurumlardaki stratejik konumunu tartışılmaz bir şekilde sağlamlaştırmaktadır (Can vd., 2009).

2.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Endüstriyel organizasyonlarda personel idaresi asli bir ihtiyaç olmakla birlikte, günümüzün acımasız rekabet koşullarında hedeflere ulaşmak için tek başına yeterli olamamaktadır. Bu yetersizliklerin doğal bir sonucu olarak 1970'li yılların sonlarından itibaren insan kaynakları yönetimi kavramı, dar kapsamlı personel şefliklerinin yerini almaya başlamıştır. Şirketlerin piyasa değerinin ve üretim kalitesinin, sahip olunan insan kaynağının entelektüel seviyesiyle doğrudan bağlantılı olduğunun kanıtlanması, personel departmanlarının kabuk değiştirerek stratejik birer insan kaynakları merkezine dönüşmesini sağlamıştır. Yapısal dönüşümün merkezinde, teknolojik veya finansal gücün sınırlarını aşabilmek adına çalışanların potansiyelinden, yaratıcılığından ve analitik becerilerinden eksiksiz faydalanma arzusu yatmaktadır (Tortop vd., 2010).

Modern insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel idaresinin yasal ve rutin işlevlerini bünyesinde barındırmakla birlikte, operasyonel sınırların çok ötesine geçen stratejik bir derinliğe sahiptir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru bilimsel ve teknolojik sıçramaların hız kazanması, sadece özlük işlemlerine odaklanan klasik yaklaşımların tıkanmasına yol açmış; eksiklikler insanı entelektüel bir değer olarak gören bütüncül paradigmalarla aşılmıştır (Açıkalın, 1999).

Akademik yaklaşımlar incelendiğinde, klasik personel idaresinin çağdaş insan kaynakları yönetiminin yalnızca küçük bir alt fonksiyonu olarak konumlandırıldığı açıkça görülmektedir (Altın, 2011). Personel idaresi; bordro, vergi ve yasal izinler gibi hukuki sınırları çizen dar bir çerçevede kalırken, çağdaş insan kaynakları departmanları çalışan motivasyonu, yetenek keşfi ve liderlik gelişimi gibi makro süreçlere liderlik etmektedir (Fındıkçı, 2000). Dolayısıyla modern sistemler eskisini yok saymaz; aksine onu temel bir idari fonksiyon olarak kendi geniş vizyonunun içine dâhil eder.

İki yönetim felsefesi arasındaki en keskin ayrım, çalışana atfedilen değere dayanmaktadır. Çağdaş insan kaynakları; çalışanın biricikliğini, ruhsal iyi oluşunu (well-being) ve kurumsal değerini pusula olarak kabul eder. İnsanı merkeze alan bu bilimsel vizyonda, örneğin iş yerinde yaşanan bir kazanın veya performans düşüklüğünün kader olarak nitelendirilip geçiştirilmesi söz konusu dahi olamaz (Açıkalın, 1999). Klasik idare ile çağdaş yönetim arasındaki kavramsal kırılmalar şu temel boyutlarda özetlenebilir:

1. İnsana bakış açısı: Klasik personel yönetiminde çalışanın kuruma hizmet etmek için var olduğu inancı hâkimdir; insan, üretim bandındaki sıradan bir dişli çark olarak algılanır. Çağdaş İKY ise çalışanı sadece işi uygulayan değil, sistemi tasarlayan, yönlendiren ve geliştiren vazgeçilmez bir entelektüel ortak olarak yüceltir.
2. İşlevsel kapsam: Personel birimlerinin etki alanı; işe giriş çıkış kayıtları, mesai puantajları ve bordro hesaplamaları gibi mekanik işlerden ibarettir. İKY ise çalışanların kurumsal iklimdeki psikolojik güvenliğini, kariyer hedeflerini ve sosyal refahını bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır (Açıkalın, 1999).
3. Geri bildirim ve gelişim: Eski sistemde çalışanlar amirlerinin kendileri hakkındaki kanaatlerinden bihaber çalışırken; modern İKY kültüründe şeffaflık temel ilkedir. Çalışanlar, profesyonel geri bildirim seansları sayesinde güçlü yönlerini keşfeder ve eksiklerini giderme şansı bulurlar. Liyakate dayalı kariyer planlaması, bireylerin örgütteki geleceklerini net bir ufuk çizgisiyle görebilmelerini sağlar (Ülsever, 2005).
4. Örgütsel bağlılık ve başarı kriteri: Geleneksel sistemlerin çözmekte aciz kaldığı yetenekleri kurumda tutma ve sadakat yaratma problemi, şeffaf insan kaynakları uygulamalarıyla başarıyla yönetilmektedir. Personel idaresi sadece kuralların uygulanıp uygulanmadığını denetlerken; İKY'nin başarısı, şirketin ana hedeflerine ulaşma derecesi ve yaratılan çalışan mutluluğu ile ölçülmektedir (Can vd., 2009).

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

Sağlıklı bir çalışma iklimi yaratıldığında, insanın doğası gereği üretmeye ve değer katmaya son derece istekli olduğu bilinmektedir. Hata yapıldığında yıkıcı ve cezalandırıcı eleştiriler yerine geliştirici geri bildirimler sunulduğunda, çalışanların sorumluluk üstlenme ve yenilikçi fikirler üretme potansiyeli zirveye çıkmaktadır. Destekleyici yaklaşımlar inovasyonu ateşlerken, otoriter ve baskıcı tutumlar mevcut yeteneklerin körelmesine neden olmaktadır (İzgören, 2010).

Bireyler, mesleki gelişimlerine yatırım yapılan ve potansiyellerini açığa çıkarmaları için cesaretlendirildikleri bir örgüt ikliminde yer aldıklarında, kurumsal hedeflere ulaşmak adına en üst düzeyde performans sergilemektedirler (Armstrong, 2006; Guest, 1997). Elde edilen başarıların takdir edilmemesi ve hataların orantısız bir şekilde cezalandırılması, çalışanın motivasyonunu yıkarak işten ayrılma (turnover) niyetini hızlandırmaktadır. İnsan psikolojisini ve beklentilerini hiçe sayan yönetim tasarımları, organizasyonel hedeflerin gerçekleşmesini imkânsız kılmaktadır. Söz konusu gerçeklikler ışığında, sürdürülebilir kurumsal zaferlerin sırrı insanı merkeze alan çağdaş stratejilerde saklıdır. Fiziksel ve entelektüel donanımıyla sisteme can veren en stratejik güç insandır (Dessler, 2000).

Etkili bir insan kaynakları departmanı, örgütün hayatta kalmasını sağlayacak ortak değerler inşa ederek çalışanları tek bir vizyon etrafında kenetler. Yaratılan ortak sinerji, zamanla sarsılmaz bir kurum kültürünün ve yüksek örgütsel bağlılığın temelini atar (Fındıkçı, 2000). Uygulamaların nihai başarısı; yetkin, mutlu ve yüksek üretkenliğe sahip bir iş gücü yaratabilmekte gizlidir. Bireysel zaferlerin doğrudan şirket başarısına dönüştüğü gerçeği göz önüne alındığında, çalışan gelişimini fonlamayan vizyonsuz kurumların eninde sonunda çöküşe sürükleneceği açıktır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi; kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine liderlik eden personelin iç tutarlılığı olan, adil ve stratejik bir sistemle desteklenmesidir. Temel felsefesi, çalışana değer vermek üzerine kuruludur. Kendini güvende ve değerli hisseden personelin iş kalitesini artırdığı akademik bir gerçekliktir. Disiplinin merkezinde; çalışan potansiyelinin şirketin faydasına optimize edilmesi, personelin psikolojik ve maddi ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve yaşam boyu öğrenmenin garanti altına alınması yer almaktadır. (Armstrong, 2014; Dessler, 2020). Belirtilen vizyon doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Barutçugil, 2004):

1. Yönetimsel farkındalık yaratmak: Örgütsel hedeflere ulaşmada insan kaynağının kritik rolü konusunda yönetimi bilinçlendirmek.

2. Potansiyeli değerlendirmek: Çalışan kapasitesinden optimum düzeyde faydalanmak ve mevcut potansiyeli rasyonel bir şekilde açığa çıkarmak.
3. Performansı artırmak: Bireysel ve örgütsel performansı eşzamanlı artırarak, çalışanların kurumsal başarıya aktif katılımını sağlamak.
4. Stratejik bütünleşme sağlamak: İKY politikalarını örgütsel stratejilerle bütünleştirmek, mevcut kurum kültürünü güçlendirmek veya gerektiğinde kültürel bir dönüşüm gerçekleştirmek.
5. Uyumlu politikalar geliştirmek: İnsan kaynağını örgüt gereksinimleriyle uyumlu hâle getirmek ve performansı iyileştirmek amacıyla, örgütsel stratejileri destekleyen tutarlı istihdam politikaları kurgulamak.
6. Destekleyici ortam sunmak: Çalışanların potansiyellerini ve yaratıcılıklarını özgürce sergileyebilecekleri elverişli bir çalışma iklimi hazırlamak.
7. İnovasyon ve sinerji yaratmak: Yenilikçiliği ve takım çalışmasını teşvik edecek örgütsel koşulları oluşturmak.
8. Esnekliği teşvik etmek: Örgütsel uyum ve yetkinlik gelişimini desteklemek amacıyla esnek çalışma anlayışını ve değişime uyum sağlama istekliliğini özendirmek.

2.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

2.2.1. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, eğitim örgütlerinin yapısal ve kültürel dinamikleriyle yüksek bir uyum sergilemektedir. Eğitim kurumlarının temel varoluş amacı insan kaynağını geliştirmek olduğundan, sistemin hem işleyen hem de işlenen asli unsuru insandır. İnsanı stratejik bir değer olarak kabul eden örgüt kültürlerinde çağdaş yönetim uygulamaları başarıyla hayata geçirilmektedir (Çelik, 2002). Eğitim ekosisteminde öğretmenler entelektüel sermayeyi işleyen en kritik aktör konumundayken, okul yöneticileri sistemin tamamını koordine eden bir liderlik rolü üstlenmektedir. Yöneticilerden beklenen temel işlev, öğrencilerin nitelikli bir biçimde yetiştirilmesini sağlarken aynı zamanda öğretmenlerin mesleki motivasyonunu ve gelişimini destekleyecek pozitif bir iklim inşa etmektir (Karaköse, 2005).

Kurumsal başarının doğrudan bireysel performanslara dayandığı eğitim örgütlerinde, rekabet avantajı sağlamak uzmanlaşmış eğitimcilerin sisteme entegrasyonuyla mümkündür. Nitelikli öğretmenlerin kuruma kazandırılması ve başarılarının sürdürülebilir kılınması, profesyonel bir yönetim sürecini zorunlu kılmaktadır. Sürekli gelişim odaklı bir meslek grubu olan eğitimciler için kariyer planlaması, yalnızca yönetsel bir ilerleme değil aynı zamanda kimlik ve sosyal statü inşası anlamına gelmektedir. Mesleki hedefleri desteklenen bireylerin öz saygısı artmakta, örgüte duyulan sadakat pekişmekte ve kurum içi yapıcı iletişim ağları güçlenmektedir (Çelik, 2020).

Genel işletme hedefleriyle paralellik gösterse de eğitim kurumlarındaki insan kaynakları işlevleri, hizmeti sunan kitlenin de sürekli bir öğrenme döngüsü içinde olmasını gerektirmektedir. Farklı öğrenme stillerine sahip yeni nesil öğrencilerin varlığı, yenilikçi öğretim tekniklerinin geliştirilmesini hızlandırmıştır. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren okulların değişime entegre olması ve personelini çağdaş donanımlarla desteklemesi kurumsal bir öncelik olarak öne çıkmaktadır. Sürekli mesleki gelişim olanakları sunularak öğretmenlerin bilgi birikimlerinin güncellenmesi, örgütsel verimliliği doğrudan artırmaktadır (Saban, 2000).

Girdi ve çıktısı insan olan okulların, diğer sektörlere kıyasla destekleyici yönetim fonksiyonlarına çok daha fazla ihtiyaç duyduğu değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki derin pedagojik etkisi; işe alım, kuruma uyum (oryantasyon) ve kariyer geliştirme aşamalarında profesyonel sistemlerin varlığını hayati hâle getirmektedir (Töremen, 2004).

Farklı vizyonlara sahip eğitimcilerin bir arada çalıştığı ortamlarda zaman zaman fikir ayrılıklarının yaşanması olağandır. Karşılaşılan çatışmaları yıkıcı bir kriz olmaktan çıkarıp, kurum kültürünü besleyen yapıcı bir iş birliğine dönüştürmek, etkili yönetim stratejileriyle mümkündür (Türkmen, 2008). Çalışanların duygusal hassasiyetlerini gözeterek gelişim alanlarını destekleyen kurumların, sürdürülebilir başarı elde etme ihtimallerinin çok daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Öztay, 2006).

2.2.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları iki ana eksende toplanabilir: Birincisi, bireyin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına cevap vererek iş tatminini sağlamak ve mesleki/kişisel gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda insan kaynağını en yüksek verimlilikle değerlendirmektir (Barutçugil, 2004). Genel bir çerçeveden bakıldığında İKY, yönetici veya operasyonel düzeyde görev yapan personelin kuruma kazandırılması, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve örgütsel etkinliğin sürekli kılınması adına tüm destek faaliyetlerinin entegre edilmesini hedefler. Bu bağlamda İKY, bir yandan kurum içi performansı maksimize etmeyi, diğer yandan da çalışanların iş yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

İKY'nin nihai vizyonu bireylerin kişisel gelişim talepleri ve hedefleri ile organizasyonun amaçlarını bütünleştirerek (ortak bir hedefe dönüştürerek) kurumsal mükemmelliğe ulaşmaktır. Bu entegrasyonun sağlanmasında insan ilişkilerinin belirleyici rol oynayacağı inancıyla hareket eden İKY, iş süreçlerindeki sorunları ve iletişim dinamiklerini merkeze alarak kurumu geleceğe hazırlamayı ve sürdürülebilir başarıyı güvence altına almayı hedefler. Literatürde İKY'nin bu temel amaçlarının yanı sıra; toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlar olmak üzere farklı kategorilerde sınıflandırıldığı da görülmektedir (Bingöl, 1998).

Mevcut kavramsal temellerden hareketle, insan kaynakları yönetimi biriminin eğitim örgütlerindeki temel işlevlerinin alanyazındaki güncel yaklaşımlar doğrultusunda özetlenebileceği değerlendirilmektedir. Nitekim alanyazında (Fındıkçı, 2009; Yüksel, 2007), insan kaynakları yönetiminin kurum hedeflerine ulaşmada en rasyonel yolu belirlemek adına çalışanlara ve yönetime stratejik bir yol haritası sunduğu ifade edilmektedir. Belirtilen vizyon kapsamında insan kaynakları yönetiminin öncelikli görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Örgütteki her bir pozisyonun görev tanımlarını, yetki, sorumluluk ve haklarını net bir şekilde belirlemek.
2. Çalışanların performans süreçlerini sistematik olarak takip etmek ve elde edilen verilere dayalı adil ücretlendirme politikaları geliştirmek.
3. Bireysel ve örgütsel performansı artıracak eğitim ihtiyaçlarını analiz etmek, kariyer planlaması yapmak ve hizmet içi eğitim programlarını yürütmek.

Örgütsel hedeflere ulaşırken mükemmelliği arayan insan kaynakları yönetiminin, eğitim kurumları özelinde dikkate alması gereken stratejik amaçların çok boyutlu bir yapıda ele alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Eğitim yönetimi literatüründeki temel çalışmalar (Argon, 2001; Taymaz, 2009), kurumun sürdürülebilirliği ve eğitim kalitesinin artırılması için insan kaynağına yönelik uzun vadeli hedeflerin belirlenmesinin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bahsedilen gereklilikler ışığında, insan kaynakları yönetiminin eğitim örgütlerinde odaklanması gereken diğer stratejik amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Kurumun geleceğe dönük vizyonu ile öğretmen ve yöneticilerin bireysel hedeflerini uyumlaştırıcı çalışmalar yaparak, çalışanların işletme hedeflerini içselleştirmelerini sağlamak.
2. Öğretmen ve yöneticilerde kurumsal aidiyet, sadakat, iş tatmini ve güçlü bir ekip ruhu oluşturmak.
3. Sağlıklı ve sürdürülebilir bir örgüt yapısı inşa etmek.
4. İnsan kaynağının liyakat esasına göre doğru seçimini yapmak ve bu kaynağın en etkin, verimli şekilde istihdamını sağlamak.
5. Öğretmen ve yöneticilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını sürekli olarak analiz edip uygulamak ve kontrolünü sağlamak.
6. Eğitimlerle çalışanların mevcut işlerini daha iyi yapmalarını, yetkinliklerini geliştirmelerini ve ileride üstlenebilecekleri potansiyel görevler için donanım kazanmalarını sağlamak.
7. Bireyler ve birimler arasında sağlıklı, şeffaf ve etkin bir kurumsal iletişim sistemi kurmak.

İnsan kaynağına yönelik sistematik ilgi ve yatırım, yalnızca kurumsal işgücü kaygılarını gidermekle kalmaz; aynı zamanda insana saygının temele alındığı, mutlu ve sağlıklı bir toplumsal yapının inşasına da katkı sağlar. Bu noktada eğitim kurumları son derece özgün ve kritik bir konuma sahiptir. Okullar, toplumdan aldıkları insan kaynağını işleyerek, geliştirerek ve nitelikli hale getirerek diğer tüm kurumlara sunarlar. Bu döngüsel işlevleri nedeniyle okullar, makro düzeyde toplumsal insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir rol üstlenmektedir (Akalın, 2004).

Özetle, İKY'nin; kurum içi iletişimi güçlendirmek ve bu pozitif iklim üzerinden örgütsel verimliliği artırmak gibi hayati bir misyonu bulunmaktadır. Kurumlarda başarının tesis edilmesinde veya krizlerin tetiklenmesinde en belirleyici faktör iletişimdir. Etkili kullanıldığında örgütü hedeflerine ulaştıran, eksikliğinde ise ciddi yapısal sorunlara yol açabilen bu sürecin yönetimi ve kişiler arası çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümlenmesinin doğrudan insan kaynakları yönetimi biriminin yetki ve sorumluluk alanında olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Okul Yönetimindeki Yeri

Toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli bireyleri yetiştirme misyonu taşıyan okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve üretim amaçlı ilk somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1999). Dinamik bir açık sistem özelliğine sahip olan eğitim kurumları, çevresel, politik ve sosyoekonomik değişimlerden doğrudan etkilenmektedir. Yöneticilerin yaşanan teknolojik ve sosyal dönüşümlere eşzamanlı olarak uyum sağlaması, eğitim ortamındaki güncel sorunları bilimsel bir çerçevede çözmesi zorunluluk taşımaktadır (Taymaz, 2009).

Okul yönetiminin birincil görevi, eldeki tüm beşerî ve maddi kaynakları en rasyonel biçimde koordine ederek kurumun varoluş amacını sürdürmesini temin etmektir. Yöneticilerin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi, iletişimde bulundukları öğretmenlerin mesleki beklentilerini ve duygusal dinamiklerini dikkate almalarına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2012). Katı emir-komuta zincirine dayanan geleneksel yapılar yerine, dayanışma merkezli bir birim olarak işleyen okullarda *ben* değil *biz* bilincinin yerleştirilmesi elzemdir. İnsanı merkeze alan takım odaklı anlayış, eğitim örgütlerinin doğasıyla eksiksiz bir şekilde örtüşmektedir (Baskan & Aydın, 2000).

Eğitim örgütlerinde verimliliğin teknolojik teçhizattan ziyade bizzat öğretmen faktörüyle sağlanması, insan sermayesinin en rasyonel biçimde yönetilmesini gerektirmektedir (Karaköse, 2005). Personelin eğitim süreçlerine etkin katılımını sağlamak adına stratejik bir planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmen ihtiyaçlarının öngörülmesi, yeteneklerin hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi, performansın şeffafça değerlendirilmesi ve adil bir ücretlendirme yapılması kurumsal başarının temel adımlarıdır. Türk eğitim sisteminde zaman zaman gözlemlenen istihdam dengesizlikleri, okullarda profesyonel insan kaynakları yaklaşımlarının yaşamsal bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır (Sönmez, Senemoğlu, Tezcan, Alkan, Bircan, Karakütük & Şahin, 2000).

Öğretmen yalnızca akademik bilgi aktaran bir figür değil; öğrencisine rol model olan, ona rehberlik eden ve toplumu dönüştüren stratejik bir aktördür. Eğitimcilerin kurumlarında yüksek motivasyonla çalışabilmeleri ve yeteneklerini tam kapasiteyle sergileyebilmeleri için demokratik bir iklime gereksinim vardır. Bireysel hedeflerine ulaşabileceğine inanan öğretmenin okulla özdeşleşme düzeyi artacak, sonuç olarak genel örgütsel verimlilik yükselecektir (Şişman, 2016).

Okulların en ayırt edici özelliği hem temel girdisinin hem de süreçleri yöneten faktörün bizzat insan olmasıdır. Söz konusu yapısal nitelik, eğitim örgütlerini diğer endüstriyel işletmelerden keskin bir biçimde ayırmakta ve okul yöneticisinin sorumluluklarını çok daha kritik bir boyuta taşımaktadır (Türkmen, 2008). Yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmeleri ve çağın gerektirdiği vizyonu eğitim kadrosuna yansıtmaları kaçınılmazdır.

2.2.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Çağdaş kurumlarda insan kaynakları yönetimi, çalışanlara yönelik yürütülen tüm profesyonel faaliyetleri kapsamaktadır. Örgüt bünyesinde yeteneklerin stratejik olarak planlanması, görev tanımlarının standartlaştırılması, kurum kültürüne uygun adayların seçimi ve işe alıştırma (oryantasyon) süreçleri yönetim birimlerinin temel sorumlulukları arasındadır. Aynı zamanda mesleki gelişim etkinlikleri, liyakate dayalı performans değerlendirmeleri, kariyer tasarımı, ücret yönetimi ve iş-yaşam dengesini gözeten sosyokültürel destek hizmetleri de bu kapsamda profesyonelce koordine edilmektedir (Armstrong & Taylor, 2020; Fındıkçı, 2009).

İlgili alanyazında farklı sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, çağdaş yaklaşımların ortak noktaları sentezlendiğinde temel işlevlerin beş ana boyut altında toplandığı görülmektedir (Can vd., 2009; Dessler, 2000).

1. İnsan kaynağının sağlanması (Planlama ve bulma /seçme)
2. İnsan kaynağının geliştirilmesi (Eğitim, kariyer planlama ve performans değerlendirme)
3. Ücret yönetimi
4. Çalışma ilişkileri (İş güvenliği, şikâyet, disiplin ve ayırma)
5. Yönlendirme (İletişim ve motivasyon)

Sıralanan temel boyutlar, eğitim örgütlerinde personel ihtiyacının analiziyle başlayıp öğretmenin kuruma aidiyet geliştirmesine ve sürekli öğrenme döngüsü içinde kalmasına kadar uzanan entegre süreçleri ifade etmektedir. Belirtilen işlevlerin eşgüdümlü bir biçimde yönetilmesi, okulun örgütsel etkililiğini yükselten ve rekabet avantajını güvence altına alan en stratejik dayanağı oluşturduğu söylenebilir.

2.2.4.1. İnsan Kaynağının Sağlanması

2.2.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Geleceğe yönelik kurumsal vizyonun eyleme dönüştürülmesinde, sistematik düşünmeyi gerektiren zihinsel hazırlık süreçleri planlama olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1994; Dinçer, 2012). Örgütün yürüteceği operasyonların dayanacağı temel esasların ve iş akışının önceden isabetli bir şekilde kestirilmesi, kapsamlı bir ön hazırlığı zorunlu kılmaktadır (Eren, 2018).

İnsanın kurumsal yapıda verimli bir şekilde çalışabilmesi; işin gerektirdiği bilgi, donanım ve diğer maddi kaynakların eş zamanlı olarak hazır bulundurulmasına dayanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması (İKP) ise örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personel yapısının nitelik ve nicelik yönünden önceden tespit edilerek, söz konusu ihtiyacın hangi yöntemlerle karşılanacağının saptanması sürecidir. Rasyonel bir planlama, örgütün atıl veya eksik iş gücüyle çalışmasını engellerken, çevresel değişimlere uyum sağlanması noktasında personele yönelik faaliyetlere yön vermektedir. Sistematik bir hazırlık sürecinin bulunmaması durumunda, kurumsal verimlilikten ve sürdürülebilir başarıdan söz etmenin oldukça güç olduğu değerlendirilmektedir (Fındıkçı, 2009).

Plansız yürütülen iş gücü yönetimi; belirli birimlerde personel yığılmasına, işgören devir oranının (turnover) artmasına, iletişim kopukluklarına ve bazı departmanlarda ciddi uzman açıklarına yol açarak hantal bir örgüt yapısı ortaya çıkarmaktadır. Etkili stratejilerden yoksun bir planlamanın; kurum içi otoriteyi zayıflattığı, motivasyonu düşürdüğü ve iş performansını olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004). İhtiyaçların doğru analiz edildiği bir planlama sisteminin ise çalışanların kurumsal bağlılığını ve üretkenliğini doğrudan artırdığı bilinmektedir. Nitelikli planlama sayesinde işten ayrılmalar asgari düzeye inerken, kurumsal hafızanın korunmasıyla birlikte sunulan hizmetin kalitesinin yükseleceğini söylemek mümkündür.

Geleceğe dönük stratejik öngörülere dayanan personel planlaması, örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlerin titizlikle analiz edilmesiyle şekillenmektedir. Emeklilik, terfi, istifa veya departmanlar arası rotasyon gibi kurum içi hareketliliklerin yanı sıra, örgütün büyüme veya küçülme stratejileri işe alım kararlarını doğrudan etkileyen içsel dinamiklerdir. Emek piyasasındaki arz-talep dengesi, eğitim sistemindeki yapısal dönüşümler, teknolojik yenilikler, sosyokültürel değerlerdeki farklılaşmalar ve rekabet koşulları ise planlamayı yönlendiren dışsal faktörleri oluşturmaktadır. Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağını tespit ederek doğru zamanda, doğru pozisyona en yetenekli bireyleri kazandırmak sürecin temel varoluş amacıdır (Byars & Rue, 2004). Personel gereksinimlerinin saptanması aşamasında; mevcut çalışanlara ilişkin verilerin toplanması, iş analizlerinin gerçekleştirilmesi ve hiyerarşik unvan yapılarına uygun görev tanımlarının oluşturulması gerekmektedir (Fındıkçı, 2009).

Karar alıcıların geleceğe dair isabetli yönetsel adımlar atabilmeleri, organizasyonun mevcut potansiyeli hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmalarına bağlıdır. Yöneticilerin her bir pozisyonun gerekliliklerini ve performans standartlarını objektif olarak belirleyebilmek adına başvurdukları en temel yönetsel araç iş analizidir (Karaca,2009). Pozisyonda yerine getirilen görevleri, faaliyetlerin sınırlarını ve ilgili iş için elzem olan teknik/sosyal yetkinlikleri saptamaya yönelik sistematik veri toplama çalışması iş analizinin merkezini oluşturmaktadır (İzgören, 2010). İş analizi; görevin ne olduğunu, hangi yöntemlerle yapıldığını ve personelde bulunması gereken sorumluluk düzeyini tanımlayarak işe alım süreçlerine bilimsel bir altyapı sunmaktadır (Aydın, 2007). Nitelikli ve güvenilir bir iş analizinin; çalışanın yerine getireceği bedensel ve zihinsel görevleri, işin tamamlanması için öngörülen süreyi, çalışma ortamının koşullarını, işin kurumsal varlık nedenini ve adayda bulunması gereken asgari nitelikleri net bir biçimde yanıtlaması beklenmektedir (Özgen, Öztürk & Yalçın, 2002).

Toplanan verilerin sistematize edilerek pozisyonun gerektirdiği eylem, işlem ve sorumlulukların yazılı bir sözleşme metnine dönüştürülmesi sürecine iş tanımı adı verilmektedir (Yüksel, 2007). Göreve atanacak kişinin raporlama sınırlarını, operasyonel detaylarını ve yönetsel sorumluluklarını içeren iş tanımlarının ardından, adayda aranacak eğitim, deneyim ve yabancı dil gibi kişisel özelliklerin listelendiği iş gerekleri belgesi hazırlanmaktadır. Görev tanımlarının ve iş gereklerinin profesyonelce kurgulandığı kurumlarda, personelin kendisinden beklenenleri ve sorumluluk sınırlarını net olarak bilmesi sayesinde yetki karmaşasının önüne geçildiği vurgulanmaktadır.

Eğitim örgütleri bağlamında ele alındığında insan kaynakları planlaması, okulun gelecekteki eğitimci ihtiyacını karşılamaya yönelik vizyoner bir strateji geliştirme sürecidir. İhtiyaç duyulan zaman diliminde, uygun pedagojik becerilere sahip yeterli sayıda öğretmenin istihdam edilmesi bu sürecin ana hedefini oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2012).

Eğitim kurumlarındaki personel planlaması; öğretmenin kuruma girişinden başlayarak kurum içindeki görev hareketliliğini ve ayrılışını düzenleyen entegre bir yapıdır. Öğretmenlerin emeklilik süreçlerinin, idari kadroya geçiş potansiyellerinin veya kurumdan ayrılma olasılıklarının önceden öngörülmesi, gelecek akademik yılların kesintisiz planlanmasına olanak tanımaktadır (Balcı, 2020). Kampüs ağını genişleten okullarda, öğretmen rotasyonlarının hangi akademik kriterlere göre gerçekleştirileceğinin saptanması da insan kaynakları birimlerinin stratejik yetki alanında yer almaktadır (Castetter, 1996; Çelik, 2015).

Okulların kurumsal sürdürülebilirliği, eğitim kadrosunun doğru planlanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Sürekli güncellenen müfredatlar ve değişen öğretim teknikleri, öğretmenlerin de eş zamanlı olarak gelişime entegre olmasını zorunlu kılmaktadır. Geçmiş dönem istatistikleri ve öğrenci başarı grafikleri doğrultusunda gelecek projeksiyonlarının oluşturulması, maliyet yönetimi kadar kurumsal imajın korunması açısından da kritik bir gerekliliktir. Belirtilen yönetsel ihtiyaçlar ışığında, insan kaynakları planlamasının eğitim kurumlarındaki temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Uğur, 2003):

1. Çalışanlardan elde edilen eğitsel ve idari verimi en üst düzeye çıkarmak.
2. İşe alım ve iş akdi feshi süreçlerinde rasyonel, şeffaf ve adil kararlar alabilmek.
3. Okul yönetiminin diğer tüm işlevleri için bilimsel bir veri altyapısı oluşturmak.
4. Kurumu, iç ve dış çevresel krizlere (öğretmen açığı, mevzuat değişimleri vb.) karşı hazırlıklı ve esnek hâle getirmek

2.2.4.1.2. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme

Personel planlama aşamasında örgütün gereksinim duyduğu çalışan profili nicelik ve nitelik yönünden netleştirilirken; bulma ve seçme sürecinde söz konusu ihtiyacı karşılamak üzere geniş bir nitelikli aday havuzu oluşturulmaktadır (Can vd., 2009). Planlama süreci hangi yetkinlikte kaç öğretmene ihtiyaç duyulduğunu saptarken, bulma ve seçme aşaması aranan özelliklere sahip bireylerin hangi kaynaklardan ve nasıl kuruma çekileceği sorusuna

odaklanmaktadır (Yüksel, 2007). Kurumların sürdürülebilir akademik ve idari başarısı, istihdam edilecek insan kaynağının kalitesine bağlıdır; doğru adayın seçilmesi kuruma uzun vadede ciddi stratejik avantajlar sunduğu söylenebilir.

İdeal bir adayda aranması beklenen temel özelliklerin başında sürekli gelişime açıklık, kurumun örgütsel değerlerini içselleştirme potansiyeli ve takım çalışmasına yatkınlık gelmektedir. Kurumun vizyonuyla ve kültürel dokusuyla örtüşmeyen adayların istihdam edilmesi durumunda; düşük performans, kronik devamsızlık, zümre içi çatışmalar ve yüksek personel devir oranı (turnover) gibi organizasyonu yıpratan ciddi krizlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır (Aydın,2007).

Örgütün gerçek gücünün sadece insan kaynağına değil, kurumsal değerlerle tam bir uyum (person-organization fit) sergileyen doğru insan kaynağına sahip olmasından kaynaklandığı bilinmektedir. Personel seçimi, mevcut aday havuzu içerisinden ilgili pozisyonun gerekliliklerini en üst düzeyde yerine getirecek bireyi bilimsel yöntemlerle tespit etme sürecidir (Byars & Rue, 2004). Örgüt içindeki kadro açıkları, öncelikle terfi, rotasyon veya iş zenginleştirme gibi iç kaynaklardan (insourcing) karşılanmaya çalışılmaktadır. Kurum içi potansiyelin yetersiz kaldığı durumlarda ise dış kaynaklara yönelmek zorunlu hâle gelmektedir. Aranan pozisyonların dış piyasadaki yeteneklere duyurulması aşamasında; kariyer portalları, akademik iş birlikleri, profesyonel danışmanlık firmaları ve kurum içi referans ağları aktif olarak kullanıldığı söylenebilir.

İşe alım kanallarından kuruma ulaşan her bir adayın profesyonel ve saygılı bir yaklaşımla karşılanması, kurumun işveren markası (employer branding) açısından büyük bir önem taşımaktadır. Özgeçmişler üzerinden gerçekleştirilen titiz bir ön eleme neticesinde, kriterleri sağlayan adaylar ileri değerlendirme aşamaları için görüşmeye davet edilmektedir (Fındıkçı, 2009).

Çok aşamalı bir filtreleme mantığına dayanan personel seçimi, her bir adımında adayın farklı bir yetkinliğini ölçmeyi hedefleyen entegre bir süreçtir. Başvuru formu incelemesiyle başlayan bu zincir; ön görüşme, yetenek ve kişilik testleri, mülakat, referans kontrolü ve nihai değerlendirme aşamalarından geçerek istihdam kararıyla sonuçlanmaktadır. Doğru adayı belirleyebilmek ve işe uygunluk potansiyelini bilimsel verilerle ölçebilmek adına literatürde öne çıkan temel seçim yöntemleri şunlardır (Byars & Rue, 2004):

- Başarı (Bilgi) testleri: Adayın eğitim geçmişi ve mesleki tecrübesiyle edindiği güncel akademik veya teknik bilgi birikimini ölçmektedir.

- Yetenek testleri: Zihinsel kavrama hızı, analitik düşünme yetisi ve gelecekteki potansiyel gelişim kapasitesini değerlendiren analitik ölçüm araçlarıdır.
- Motivasyon ve ilgi testleri: Bireyin işteki teknik becerisinden ziyade, o görevden ne derece içsel doyum sağlayacağını ve kurumsal bağlılık potansiyelini öngörmeye yaramaktadır.
- Kişilik testleri: Sorumluluk bilinci, özdenetim, duygusal dayanıklılık ve liderlik gibi karakter özelliklerinin söz konusu pozisyonla uyumunu saptamayı hedeflemektedir.
- Çok paydaşlı görüşme (Mülakat): Adayın tutumlarını, kriz anındaki tepkilerini ve iletişim becerilerini yüz yüze analiz etme imkânı sunan en yaygın yöntemdir.
- Değerleme merkezleri (Assessment Centers): Adaylara gerçek örgütsel senaryolar (vaka analizi, rol yapma vb.) sunularak, kriz çözme ve önceliklendirme becerilerinin uzman değerlendiriciler tarafından çapraz olarak incelendiği kompleks bir yöntemdir.

Eğitim örgütlerini başarıya taşıyan en kritik yönetim kararı, doğru pedagojik donanıma ve alan bilgisine sahip öğretmenlerin doğru zamanda istihdam edilmesidir. Aday havuzu içerisinden okulun vizyonuna en yüksek katma değeri sunacak öğretmeni seçmek, başlı başına vizyoner bir liderlik yaklaşımı gerektirdiği söylenebilir.

Özel okullar; personel ihtiyacının belirlenmesinden yerleştirme süreçlerine kadar tüm aşamaları bizzat kendi kurum kültürleri doğrultusunda organize etmektedir. Nitelikli öğretmen arayışı; eğitim fakülteleriyle kurulan organik bağlar, dijital kariyer ağları ve kurumsal ilanlar aracılığıyla yürütülmektedir. Kurumun felsefesine uygun ve mevcut zümre arkadaşlarıyla akademik/sosyal uyum yakalayabilecek bir öğretmenin seçilmesinin uzun vadeli eğitimin kalitesini garanti altına alan temel faktör olduğunu söylemek mümkündür. Okulun akademik vizyonunu paylaşan liyakatli bir öğretmenin zümreye katılması, mevcut kadronun da motivasyonunu ve üretkenliğini doğrudan artırdığı ifade etmek mümkündür.

Adayın mesleki pratiklerini sahada ne kadar iyi sergileyebildiğini ölçen iş örneklemi (work sample) testleri, çağdaş personel seçiminin en geçerli yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Dessler, 2000). Eğitim örgütlerindeki işe alım pratiklerinde bu teorik yaklaşımın en somut karşılığı, aday öğretmenlerden bir uzman komisyonu önünde örnek ders anlatımı (demo ders) yapmalarının talep edilmesidir. Demo ders uygulamaları sayesinde adayın sadece teorik alan bilgisi değil; sınıf yönetimi, pedagojik iletişim tarzı ve kriz anındaki refleksleri de objektif bir biçimde analiz edilebilmektedir.

2.2.4.2. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

Çalışanların kurumsal hedefler doğrultusunda potansiyellerini en üst düzeye çıkarabilmeleri, sürekli ve planlı gelişim programlarıyla desteklenmelerine dayanmaktadır. İnsan kaynağının geliştirilmesi; personelin mesleki donanımını artırmayı, insan ilişkilerindeki yetkinliklerini güçlendirmeyi ve yönetsel kapasitelerini çağdaş standartlara ulaştırmayı hedefleyen stratejik faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Uzun vadede rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan kurumlar, çalışanların performansını yükseltici eğitimlere ve takım ruhunu besleyen gelişim fırsatlarına öncelik vermektedir (Mercin, 2005). Etkili bir mesleki uzmanlaşma sürecinin, personelin örgüt içinde kendisine anlamlı bir kariyer rotası çizmesine zemin hazırlayacağı değerlendirilmektedir (Byars & Rue, 2004). İnsan kaynağının geliştirilmesi faaliyetleri üç ana başlık altında detaylı olarak ele alınmıştır.

2.2.4.2.1. Eğitim

Kurumsal yapılarda insan, üretim sürecinin sıradan bir parçası olmaktan öte, sistemi koordine eden temel stratejik güç konumundadır. Personele yönelik tüm eğitim faaliyetlerinin bir gider kalemi değil, geleceğe dönük değerli bir entelektüel yatırım olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Fındıkçı, 2009). Örgün eğitim sistemlerinden mezun olan bireylerin genel teorik bilgilere sahip olsalar dahi, iş yaşamının dinamiklerine ve kurumun özgün yapısına uyum sağlayabilmeleri için spesifik mesleki eğitimlerle desteklenmeleri beklenmektedir (Bek, 2007; Ülsever, 2005).

Bilgi toplumunda yaşanan hızlı teknolojik ve bilimsel dönüşümler, çalışanları sürekli öğrenme döngüsü içinde kalmaya yöneltmektedir. Öğrenen örgüt felsefesini benimseyen kurumlar; bilgi üretimini teşvik eden, personelin gelişimini destekleyen ve öğrenmeyi örgütsel kapasiteyi artıran bir rekabet unsuru olarak gören yapılar şeklinde nitelendirilmektedir (Senge, 1990). Çağdaş sistemlerde en donanımlı bireylerin bile sektörel yeniliklere hızla adapte olabilmeleri adına sürekli eğitimden geçirilmelerinin, verimlilik açısından temel bir kriter hâline geldiği ifade edilmektedir (Şişman, 2016).

Eğitim programlarının hedeflenen başarıya ulaşabilmesi, sürecin ihtiyaç analizlerine dayalı olarak titizlikle planlanmasıyla mümkündür. Çalışanların eksiklik hissettikleri alanları belirleyen, amir gözlemlerini ve teknolojik yenilikleri dikkate alan kapsamlı ihtiyaç analizleri, eğitimlerin rotasını çizmektedir (Topaç & Aydoğan, 2005). Sistematik biçimde kurgulanan gelişim programlarının; öğrenme süresini kısalttığı, iş kazalarını azalttığı, hizmet

kalitesini yükselttiği ve personele mesleki yükselme olanakları sunduğu ifade edilmektedir (Türkmen, 2008).

Yetişkin öğrenmesi prensiplerine uygun tasarlanan programların, çalışanların eğitimde edindikleri kazanımları iş ortamına çok daha hızlı aktarmalarına zemin hazırladığı bilinmektedir (Knowles, 1984). Kurum içi ihtiyaçlardan kopuk, yalnızca belirli kalıpların kısıtlı zamanlarda aktarıldığı eğitimlerin ise beklenen kalıcı performansı sağlamakta yetersiz kalabileceği belirtilmektedir (Eldem, 2003)

İnsan kaynaklarının eğitim süreçleri kurumdan kuruma farklılık gösterebilse de uygulanan genel kural ve ilkeler bağlamında büyük bir ortaklık söz konusu olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim ilgili alanyazın incelendiğinde, insan kaynaklarının temel eğitim yöntemlerinin belirli başlıklar altında standartlaştırılarak özetlendiği görülmektedir (Can vd., 2009; Yüksel, 2007).

2.2.4.2.1.1. İşe Alıştırma Eğitimleri

Örgüte yeni katılan bireylerin kurum kültürüne adaptasyonunu hızlandırmak amacıyla ilk günlerde uygulanan eğitim süreci, işe alıştırma (oryantasyon) olarak adlandırılmaktadır. Temel oryantasyon eğitimleri, çalışanın özgüven kazanmasına yardımcı olurken, belirsizlikten kaynaklanabilecek zaman ve verim kayıplarını en aza indirmeyi hedeflemektedir. Kurumun tarihi, örgüt şeması, politikaları, sosyal hakları ve genel işleyişi hakkında sağlanan dengeli bilgilendirmenin, personelin sosyal çevreye uyumunu kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009).

Yeni personelin kurumdaki fiziki ve idari süreçlere hızlıca entegre olabilmesi için kurum haritaları, haklar listesi ve acil durum prosedürlerini barındıran yazılı alıştırma setlerinin hazırlanması faydalı bir strateji olarak görülmektedir (Byars & Rue, 2004). Çalışanın sosyalleşme ihtiyacının karşılanmasının, örgüt içi güveni tesis ederek sonraki gelişim aşamalarına sağlıklı bir zemin oluşturacağı düşünülmektedir (DeCenzo & Robbins, 1999).

2.2.4.2.1.2. Değişikliklere Uyum Eğitimi

Dinamik rekabet ortamında eğitim örgütlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, çevresel ve teknolojik yeniliklere hızla entegre olabilmelerine bağlıdır (Tortop vd., 2010). Sınıfların akıllı tahta veya yapay zekâ entegreli sistemlerle donatılması gibi dijital dönüşüm

süreçlerinde, eğitimcilerin bu araçları pedagojik amaçlara uygun kullanabilmeleri için özel uyum programlarıyla desteklenmeleri gerekmektedir. Personelin teknolojik okuryazarlığını artırmayan altyapı yatırımlarının, beklenen eğitim kalitesine dönüşmekte yetersiz kalabileceği düşünülmektedir (Şişman, 2016).

2.2.4.2.1.3. Hizmet İçi Eğitim

Öğretmenlerin mesleki gelişim süreçleri; yasal mevzuatlar çerçevesinde Millî Eğitim Bakanlığı ve ilgili birimler koordinasyonunda düzenlenen hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmektedir. Toplumun geleceğini şekillendirme misyonunu üstlenen öğretmenlerin, mesleki rollerini ve çağın gereksinimlerini eksiksiz yerine getirebilmeleri, hizmet öncesi lisans eğitimlerinin kesintisiz hizmet içi faaliyetlerle bütünleştirilmesine dayanmaktadır (Saban, 2000).

Görevdeki personelin verimliliğini, bilgi ve becerilerini artırmayı hedefleyen programların; e-öğrenme teknolojileri, uzaktan eğitim modülleri ve çeşitli akademik iş birlikleriyle daha geniş kitlelere ulaştırılmasının hedeflendiği belirtilmektedir (Türk, 2002). Eğitimcilerin mesleki gelişimleri, kurumda karşılaştıkları anlık sorunları çözmenin ötesinde, kendilerini gerçekleştirmelerine ve potansiyellerini açığa çıkarmalarına imkân tanıyan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Erkul, 1997).

Tarihsel süreçte bazen niceliksel kaygıların niteliksel gelişimin önüne geçtiği dönemler yaşanmış olsa da yasal çerçevede öğretmenlik, sürekli ihtisas gerektiren profesyonel bir meslek olarak konumlandırılmaktadır (Akyüz, 2010; Balcı, 2020). Nitekim Millî Eğitim Şûrası kararlarında da öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin okul temelli, etkileşimli ve teknoloji destekli modellerle sürekli hâle getirilmesi gerektiği güçlü bir biçimde vurgulanmaktadır. Uluslararası veriler incelendiğinde de gelişmiş eğitim sistemlerinde hizmet içi eğitimin, öğretmenin kariyer rotasını belirleyen ve teşvik edilen zorunlu bir profesyonel standart olarak kabul edildiği görülmektedir (TEDMEM, 2018). Eğitim fakülteleriyle iş birliği kurulması ve mesleki gelişim etkinliklerinin belirli standartlara bağlanması, kalitenin sürdürülebilirliği açısından temel çözüm yolları arasında gösterilmektedir (MEB, 2022).

2.2.4.2.1.4. Bilgi ve Becerileri Tazeleme Eğitimi

Hizmet öncesinde edinilen kuramsal bilgilerin, sahadaki pratik gereksinimleri tam anlamıyla karşılamada zaman zaman yetersiz kalabildiği ifade edilmektedir. Eğitimcilerin akademik bilgilerini tazelemek ve değişen öğretim tekniklerini uygulamaya aktarmalarını sağlamak amacıyla düzenlenen tazeleme eğitimleri, personelin kurumsal uyumunu kolaylaştırmaktadır. İş yaşamındaki pratik deneyimlerle güncel teorik bilginin harmanlanmasının, çalışan performansı üzerinde cesaretlendirici ve yenilikçi bir etki yarattığı ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009).

2.2.4.2.1.5. Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi

Kariyer planlamasını sistemli bir şekilde yürüten örgütlerde çalışanların yönetsel kademelere geçiş yapabilmeleri için yalnızca mevcut görevlerinde başarılı olmaları yeterli görülmemektedir (Tortop vd., 2010). Performans verileri ışığında yöneticilik potansiyeli taşıyan bireylerin; liderlik, kriz yönetimi, etkili iletişim, protokol kuralları ve mülakat teknikleri gibi alanlarda özel gelişim programlarına tabi tutularak gelecekteki stratejik rollere hazırlanması hedeflenmektedir (Armstrong & Taylor, 2020).

2.2.4.2.1.6. İş Başı Eğitim Yöntemleri

Çalışanların aktif görevlerinden ve üretim sürecinden koparılmadan, doğrudan sahada eğitilmeleri esasına dayanan iş başı eğitimler, yaygın olarak tercih edilen pratik gelişim araçlarıdır. Gözetmen eşliğinde yönlendirme (coaching), iş rotasyonu ve staj gibi uygulamalar, personelin mesleki becerilerini kendi doğal çalışma ortamında içselleştirmesine olanak tanımaktadır (Tortop vd., 2010).

2.2.4.2.1.7. Duyarlılık Eğitimi

Bireylerin kendi davranış şemalarını anlamaları, sosyal çevrelerinin duygusal dinamiklerini kavramaları ve iletişim süreçlerinde daha bilinçli tepkiler verebilmeleri amacıyla kurgulanan programlar, duyarlılık eğitimi olarak sınıflandırılmaktadır. İlgili faaliyetlerin temel hedefi, çalışanların sosyal yeteneklerini geliştirerek farklı beşerî ortamlarda iş birliği içinde ve yüksek empatiyle çalışmalarını desteklemektir (Eren, 2001).

Eğitim kurumlarında personelin sosyal ve kültürel donanımını artırmak adına üniversiteler ile sivil toplum kuruluşları arasında kurulan stratejik iş birliklerinin söz konusu gelişim süreçlerini güçlendirdiği belirtilmektedir. Öğretmenlik gibi topluma doğrudan yön veren mesleklerde, üniversite döneminde kazanılan donanımların güncellenmemesi durumunda kalıcı bir başarının yakalanmasının zor olacağı alanyazında sıklıkla ifade edilmektedir (Saban, 2000; Şişman, 2022).

Türkiye Özel Okullar Derneği (2026) raporlarında da işaret edildiği üzere, kurumlarda üst düzey teknolojik altyapının bulunması tek başına bir başarı ölçütü olmamakta; asıl farkı yaratan unsur, bu imkânları yüksek pedagojik duyarlılıkla kullanabilen öğretmenlerin varlığı olmaktadır. Öğretmenlerin dijital dönüşüme entegre olabilmeleri için mesleki öğrenme topluluklarının desteklenmesi ve eğitim fakültelerindeki programların teknolojik ihtiyaçlar doğrultusunda nitelik odaklı yeniden yapılandırılması gerektiği öngörülmektedir (Demir, 2021).

2.2.4.2.2. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, çalışanın bireysel hedefleri ile örgütün stratejik vizyonunun ortak bir zeminde buluşturularak liyakat çerçevesinde sistematik biçimde geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Tuncer, 2012). Kurumların personeline kişisel gelişim fırsatları sunması ve ilerleme yollarını şeffafça belirlemesi, örgütsel aidiyeti kalıcı olarak inşa eden temel motivasyon mekanizmalarından biri olarak değerlendirilmektedir (Topaç & Aydoğan, 2005).

Geleceğe yönelik mesleki hedefleri net olan ve okul yönetimi tarafından sürekli desteklenen öğretmenlerin, eğitim-öğretim faaliyetlerine çok daha yüksek bir adanmışlıkla katıldıkları belirtilmektedir (Dessler, 2000). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini minimize etmek ve yetenekli eğitimcileri kurumda tutmak, profesyonelce kurgulanmış yatay veya dikey kariyer olanaklarının erişilebilirliğine dayanmaktadır (Byars & Rue, 2004). Gelecekte üstlenebileceği idari veya akademik rolleri şimdiden öngörebilen bir öğretmenin, kurumun entelektüel sermayesine sağladığı günlük katma değeri katlanarak artacaktır (Armstrong & Taylor, 2020).

Kariyer gelişimi sadece hiyerarşik anlamda tepe bir yöneticilik pozisyonuna yükselmekten ibaret sığ bir kavram olarak görülmemektedir. Öğretmenin kendi branşında veya spesifik bir

eğitim teknolojisi alanında uzmanlaşması da son derece kıymetli bir mesleki ilerleme adımıdır (Mondy, Noe & Premeaux, 1999).

Kurum içindeki imkânlar konusunda bilgi sahibi olunmasının, bireye yeni atılımlar yapma gücü verdiği değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin yıl içerisinde katıldıkları ulusal ve uluslararası kongrelerin, akademik sempozyumların ve aldıkları özel sertifikasyonların kariyer değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesinin mesleki itibarı doğrudan yükselteceği öngörülmektedir (TEDMEM, 2018). Eğitim kurumlarının dış piyasadan transfer yapmak yerine, okulun değerlerini içselleştirmiş öğretmenleri liderlik pozisyonlarına hazırlaması, kurumsal hafızayı güvence altına alarak örgüt kültürünü yaşatmaktadır (Rothwell, 2010). Öğretmenlerin Statüsüne İlişkin Tavsiye Kararlarında da liyakati kanıtlanmış, tecrübeli eğitimcilerin okullardaki idari pozisyonlarda değerlendirilmesinin kurum başarısını doğrudan artıracağı savunulmaktadır (UNESCO & ILO, 2015).

2.2.4.2.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme süreci; hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, liyakate dayalı kariyer yollarının çizilmesi ve adil ücretlendirme sistemlerinin işletilmesi adına tüm insan kaynakları fonksiyonlarının bilimsel altyapısını oluşturmaktadır (Dessler, 2000). Çalışanın sergilediği iş başarısının ampirik ve nesnel ölçütlere dayalı olarak analiz edilmesi, kurumun örgütsel kapasitesini şeffaf biçimde denetlemesine imkân tanımaktadır (Süzen, 2007). Bireyin var olan potansiyeli ile ulaştığı mevcut başarı arasındaki farkın tespit edilmesi, öğretmenin pedagojik yetkinliklerinin hangi alanlarda desteklenmesi gerektiğine dair net bir veri sunmaktadır. Performans sistemlerinin asıl felsefesinin hataları yakalayıp cezalandırmak değil gelişime açık yönleri saptayarak kişiye özel bir akademik rehberlik ortamı sunmak olduğu değerlendirilmektedir (Storey, 2014). Kurumsal verimliliği destekleyen söz konusu değerlendirme sürecinin başlıca amaçları arasında ücret artışları ile terfi kararlarında nesnel ölçütler kullanmak, yöneticilerin personelin güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi tanımasını sağlamak, çalışanlara öz değerlendirme fırsatı sunmak ve kurumun hizmet içi eğitim ihtiyaç analizlerine rehberlik etmek yer almaktadır (Armstrong, 2006; Dessler, 2000).

Performans değerlendirmesinin örgütteki insan kaynağı üzerinde olumlu bir etki yaratabilmesi, literatürde temel olarak dört etken çerçevesinde ele alınmaktadır. Birinci etken olan "ne değerlendirilecek" sorusu, sürecin odak noktasını oluşturmaktadır. Başarı

standartlarının bireyin kişiliğinden ziyade, doğrudan iş kalitesine, üretkenliğe ve meslektaşlarla uyuma odaklanması gerektiği ifade edilmektedir. Ölçütleri belirlerken işle doğrudan ilişkili, uygulanabilir ve ölçülebilir niteliklerin seçilmesi büyük önem taşımaktadır. Yansızlık ve güvenilirlik hedeflerine ulaşabilmek adına, başarı değerlendirmesinde tek bir kriter yerine çoklu ölçütlerin bir arada kullanılmasının daha verimli sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir (Byars & Rue, 2004).

İkinci etken olan "değerlendirme ne zaman yapılacak" sorusu, geri bildirimlerin zamanlamasına odaklanmaktadır. Değerlendirmelerin genellikle yılda bir veya birkaç kez uygulandığı görülmekle birlikte, işe giriş yıl dönümleri gibi kişiye özel periyotların da kullanılabileceği belirtilmektedir. Zaman aralıkları kurgulanırken, elde edilen verilerden en hızlı ve faydalı şekilde yararlanılmasının ön planda tutulması gerekmektedir. Gelişime açık alanların erken tespit edilmesinin, hataların kalıcı bir başarısızlığa dönüşmesini engelleyebileceği ifade edilmektedir (Armstrong, 2006). İşe alım sürecinde potansiyeli ölçülen adayın, görev başındayken fiili performansının izlenmesiyle kariyer adımlarının çok daha sağlıklı şekillendirilebileceği öngörülmektedir (Mondy, Noe & Premeaux, 1999).

Üçüncü etken olan "değerlendirmeyi kim yapacak" sorusu, sürecin tarafsızlığını doğrudan etkilemektedir. Uygulamada değerlendirmelerin çoğunlukla ilk amir tarafından yapıldığı görülse de nesnelliği sağlamak adına farklı paydaşların sürece dâhil edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında yöneticilerin yanı sıra zümre arkadaşları, öğrenciler ve uzman denetçilerin algılarını içeren çok yönlü değerlendirme sistemlerinin daha geçerli veriler sunduğu kabul edilmektedir (DeCenzo & Robbins, 1999). Emeği liyakat odaklı metriklerle değerlendiren ve çalışanın mesleki onurunu koruyan kurumların, eğitim kalitesinde sürdürülebilir bir fark yarattıkları akademik çevrelerce sıklıkla dile getirilmektedir (Castetter & Young, 2000).

Dördüncü etken olan "değerlendirmede hangi teknik kullanılacak" sorusu, sürecin şeffaflık boyutunu ele almaktadır. Geleneksel anlayışta değerlendirme sonuçlarının gizli tutulması gerektiği savunulurken, günümüzde sonuçların çalışana yapıcı bir yüzleşme kültürüyle aktarılmasının örgütsel bağlılığı güçlendirdiği öngörülmektedir (Guest, 1997; Whitener, 2001). Sürecin güvenilirliği, yıl boyunca tutulan düzenli kayıtlara ve somut örneklere dayandırılmasına bağlıdır. Yöneticilerin, personelin başarılı veya gelişime açık yönlerini gerçek vakalarla destekleyerek sunmalarının, değerlendirmeyi kurum içi iletişimi zedeleyen bir denetimden çıkarıp gelişimsel bir araca dönüştüreceği ifade edilmektedir (Storey, 2014).

Eğitim kurumlarında öğretmenin başarısını salt öğrenci netlerine veya akademik sınav skorlarına indirgemek, mesleğin gerektirdiği yüksek sosyal ve duygusal emeği göz ardı eden hatalı bir yönetim refleksidir (Erdoğan, 2010). Sınıf içindeki duyuşsal kazanımların, ahlaki erdemlerin ve öğretmenin öğrencisine sunduğu pedagojik şefkatin anlık testlerle ölçülmesi zor olduğundan sürecin zamana yayılan sürekli bir gözleme dayandırılması zorunlu görülmektedir (Akşit, 2006).

Başarıların zamanında takdir edildiği ve iyileştirilmesi gereken alanların uzman mentorluğuyla planlandığı bir geri bildirim iklimi, öğretmenin kuruma duyduğu sadakati pekiştirmektedir (Meşeci, 2007). Otoriter baskılara dayalı ticari ölçümlere indirgenmiş değerlendirmelerin, eğitimcilerde mesleki tükenmişlik riskini artırdığı bilinmektedir (Gordon, 2004). Nitelikli bir okul yöneticisinin, performans değerlendirme sürecini öğretmeni yargılayan bir denetim mekanizmasından ziyade, onun mesleki yolculuğuna ışık tutan vizyoner bir gelişim pusulası olarak konumlandırması beklenmektedir (Sönmez vd., 2000).

2.2.4.3. Ücret Yönetimi

Kurumların yetenekli insan kaynağını örgüte çekmesinde ve mevcut personelin motivasyonunu yüksek tutmasında ücret yönetimi en stratejik mekanizmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Ücret olgusu çok boyutlu bir nitelik taşımakta olup; ekonomi perspektifinden emeğin fiyatını, sosyal açıdan çalışanın yaşam standardını belirleyen aracı, iş hukuku bağlamında ise harcanan fiziksel ve entelektüel çabanın yasal karşılığını temsil etmektedir. Ücretlendirme süreci, örgütsel hedeflere katkı sunan çalışanlara dolaysız veya dolaylı ödüllerin adil bir çerçevede dağıtılmasını ifade etmektedir (Armstrong & Taylor, 2020).

Profesyonelce kurgulanan bir ücret yönetimi, çalışanların temel gereksinimlerini karşılamasının ötesinde, onların mesleki özgüvenlerini besleyen güçlü bir psikolojik etki yaratmaktadır. Yapılan ödemelerin, personelin kurum içindeki statüsünün, kişisel başarılarının ve yönetim tarafından kendisine atfedilen değerin somut bir yansıması olarak algılandığı değerlendirilmektedir (Byars & Rue, 2004).

Beklenti kuramı perspektifinden değerlendirildiğinde bireyler, sarf ettikleri artan çabanın daha yüksek bir gelirle sonuçlanacağına inandıklarında performanslarını yükseltme eğilimi göstermektedirler (Vroom, 1964). Çalışanlar, yetenek ve bilgi birikimleriyle örgüte

sağladıkları katkının karşılığında hakkaniyetli bir ödüllendirme talep etmektedir. Kurumsal bağlılığın artırılması ve verimliliğin sürdürülebilir kılınması, tatmin edici ve adil ücret sistemlerinin varlığına dayanmaktadır. Ücret; nitelikli insan kaynağını örgüte çekmede, motive etmede ve yetenekleri kurumda tutmada stratejik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Dessler, 2000).

Etkili bir ücret yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için, belirlenen ücret politikalarının örgütün finansal kapasitesiyle çelişmeyecek rasyonel bir denge üzerine inşa edilmesi zorunlu görülmektedir. Ücret yönetimi; işveren, çalışan ve örgüt hedefleri arasında hassas bir uyum gerektirmektedir. Sağlıklı işlemeyen bir ücret sisteminin; personel devir hızını artırabileceği, devamsızlıklara yol açabileceği veya örgütün finansal yapısına zarar verebileceği öngörülmektedir (Mondy, Noe & Premeaux, 1999). Ücret, aynı zamanda kurum içindeki hiyerarşik statünün ve çalışana atfedilen değerin somut bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin, çalışanlar arası ücret kıyaslamalarından doğabilecek olası tatminsizlikleri en aza indirmek amacıyla şeffaf ve adil sistemler kurgulaması beklenmektedir. İlgili hususlar doğrultusunda, etkili bir ücret yönetiminin odaklanması gereken temel görev alanları şu şekilde sıralanabilmektedir (Armstrong, 2006):

1. Çalışan kişilerin örgüte olan bağlılığını ve performans düzeyini artırmayı hedefleyen yenilikçi ücret modelleri geliştirmek.
2. Günün ekonomik koşullarına uyum sağlayan; dengeli, adil ve motive edici nitelikte ödeme sistemleri tasarlamak.
3. Ücretlendirme kriterlerini ve kurallarını tüm paydaşlar tarafından net bir şekilde anlaşılabilecek şeffaflıkta düzenlemek.
4. Belirlenen ücretleri ve yan hakları zamanında, eksiksiz bir biçimde çalışanlara takdim etmek.

Ücret düzeyinin rasyonel bir biçimde belirlenmesinde iş değerlemesi yöntemlerinin kullanılması büyük önem taşımaktadır. Sürecin sağlıklı yürütülebilmesi için öncelikle iş tanımlarının netleştirilmesi; çalışma şartları ile gereken teknik bilgi ve beceri düzeyinin analize dâhil edilmesi faydalı görülmektedir (DeCenzo & Robbins, 1999). İş değerlemesi, pozisyonların birbiriyle kıyaslanarak kurumsal hedeflere katkıları doğrultusunda sıralanması işlemi olarak tanımlanmaktadır. Uygulanan sistematik yaklaşımın, ücretlendirmedeki keyfîliği ve olası eşitsizlikleri önemli ölçüde azalttığı ifade edilmektedir. Eşit işe eşit ücret

ilkesi çerçevesinde, personelin eğitim, deneyim ve yetkinliklerine uygun farklılaştırılmış ödemeler yapılması adil bir yönetimin gereği olarak değerlendirilmektedir (Storey, 2014).

Çağdaş çalışma yaşamında temel ücretlerin yanı sıra, sunulan sosyal yardımlar ve yan haklar da örgütsel bağlılığın inşasında kritik bir rol oynamaktadır. İkramiyeler, ücretli izinler, sağlık hizmetleri, servis ve kreş desteği gibi kurumsal imkânların; personelin motivasyonunu ve iş doyumunu en az doğrudan ücret kadar etkilediği düşünülmektedir (Boxall & Purcell, 2011). Sunulan esnek yan haklar, kurumun faaliyet gösterdiği sektöre ve örgütsel kültüre göre farklılık gösterebilmekle birlikte, çalışanın yaşam kalitesini doğrudan yükseltmeyi hedeflemektedir.

Ücretin çalışan açısından taşıdığı anlam, salt maddi bir kazancın ötesinde çok daha derin psikolojik ve sosyal boyutlar içermektedir. Bireylerin ücrete yüklediği anlamlar zaman içerisinde farklılaşabilmekte; örneğin kariyere yeni başlayan biri için satın alma gücünü temsil eden ücret, deneyim kazandıkça kurum içindeki statünün ve değerin bir göstergesi hâline gelebilmektedir (Guest, 1997). İlgili bağlamda ücretin birey açısından taşıdığı önem, temel olarak üç ana çerçevede özetlenmektedir (Dessler, 2000):

1. Güdüleri tatmin: Ücret, çalışanın gelecek kaygısından uzaklaşmasını, kendine olan inancını pekiştirmesini ve kişisel hedeflerine ulaşarak içsel motivasyonunu tatmin etmesini desteklemektedir.
2. Geri bildirim: Ücret, bireyin örgüte sunduğu katkının yönetim tarafından nasıl algılandığına ve diğer çalışanlar arasındaki hiyerarşik konumuna dair somut bir geri bildirim mekanizması işlevi görmektedir.
3. Harcama ve refah: Bireysel refahın bir göstergesi olarak algılanan ücret, kişinin mal ve hizmetlere ulaşım kapasitesini belirleyen temel bir araç konumundadır.

Kurumların, çalışanlarına asgari düzeyde insan onuruna yaraşır bir yaşam standardı sunabilmesinin temel bir örgütsel sorumluluk olduğu ifade edilmektedir. Zamanını ve emeğini işine adayan bir bireyin; barınma, sağlık, eğitim ve sosyalleşme gibi temel gereksinimlerini karşılayabilmesi beklenmektedir (Armstrong & Taylor, 2020). Belirtilen doğrultuda, sektördeki ortalama ücret politikalarının dikkate alınması ve kurum içi ücretlemelerin piyasa dinamikleriyle uyumlu bir çizgide tutulması faydalı görülmektedir. Çalışanların alım gücünün ekonomik dalgalanmalar veya enflasyon karşısında korunabilmesi adına düzenli ücret artışlarının planlanması, ücret yönetiminin vazgeçilmez bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Şeffaf ve adil kriterlere dayandırılmış bir ücret

sisteminin, çalışma ortamındaki belirsizlikleri ortadan kaldırarak kurumsal güveni pekiştireceği öngörülmektedir (Castetter & Young, 2000).

Motivasyon kuramları ücret bağlamında incelendiğinde, alanyazında çeşitli teorik perspektiflerin öne çıktığı görülmektedir. Ücret yönetiminin psikolojik dinamiklerini açıklayan temel yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Ücretin; çalışanın fizyolojik, güvenlik ve tanınma gibi çeşitli temel gereksinimlerini eş zamanlı olarak karşılayabilen çok boyutlu bir araç olduğu savunulmaktadır (Maslow, 1943).
- Çift Faktör (İkili Etmen) Kuramı: Ücret, kurumun çalışma koşullarıyla birlikte bir hijyen faktörü olarak nitelendirilmektedir. Buna göre ücretin adaletsiz yönetimi iş tatminsizliğini artırırken, iyi yönetilmesi tatminsizliği önlemektedir. Ücretin doğrudan performansla ilişkilendirildiği teşvik sistemlerinin ise çalışanı içsel olarak da motive edebileceği belirtilmektedir (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).
- Beklenti Kuramı: Bireyin, ortaya koyacağı performansın sonucunda cazip ve somut çıktılar elde edeceğine olan inancının, onun eyleme geçme motivasyonunu doğrudan yükselttiği ifade edilmektedir (Vroom, 1964).
- Eşitlik Kuramı: Çalışanın kuruma sunduğu girdilerin karşılığında aldığı çıktıların, benzer pozisyondaki meslektaşlarının kazanımlarıyla dengeli olduğuna inanması durumunda, kurumda bir ücret adaleti algısının oluşacağı vurgulanmaktadır (Adams, 1965).

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları birimleri tarafından öğretmenlerin ücret düzeyleri belirlenirken nesnel kriterlerin esas alınması faydalı görülmektedir. Öğretmenlerin, sergiledikleri performansın ücrete nasıl yansıtıldığını ve kurumun ücret politikasını şeffaf bir şekilde bilmelerinin kurumsal güveni artıracağı düşünülmektedir. Yüksek performans gösteren personelin ek maaş veya ikramiye gibi ödüllerle desteklenmesinin, çalışana emeğinin takdir edildiği mesajını vererek motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir (Boxall & Purcell, 2011). Öğretmenlerin, kuruma sundukları özverili katkıların şahsi kazanımlarına olumlu yansıyacağını bilmeleri, ücret politikalarının başarılı bir şekilde yapılandırıldığının göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Alanyazında, yalnızca performansa dayalı finansal ödüllerin her zaman hedeflenen kalıcı başarıyı getirmediğine dair farklı bulgular da mevcuttur. Performansa dayalı ikramiye sistemlerinin son derece adil ve şeffaf işletilemediği durumlarda, öğretmenler arasında yıkıcı

bir rekabetin doğabileceği ve içsel motivasyonun zedelenebileceği ifade edilmektedir (Wiliam, 2012). İlgili bağlamda, salt maddi ödüller sunmanın ötesinde; öğretmenlerin mesleki yetkinliklerini destekleyecek eğitim olanakları yaratmanın, sorumluluk alanlarını genişletmenin ve liderlik becerilerini teşvik etmenin, uzun vadeli örgütsel bağlılık ve başarı açısından çok daha etkili bir strateji olabileceği değerlendirilmektedir.

İlgili teorik yaklaşımların yanı sıra, sektörel dinamikler incelendiğinde özel okullardaki öğretmenlerin ücretlendirme ve çalışma şartları bağlamında çeşitli güçlüklerle karşılaşabildiği gözlemlenmektedir. Özellikle mesleğe yeni adım atan eğitimcilerin beklenen gelir seviyelerinin altında istihdam edilebildiği veya deneyim kazanma süreçlerinde maddi hak kayıpları yaşayabildikleri alanyazında dile getirilmektedir. Maaş ödemelerinde yaşanabilen gecikmelerin ve iş yükünün getirdiği baskıların, öğretmenlerde güvencesizlik algısını tetikleyebileceği ifade edilmektedir. Çalışma koşullarındaki belirsizliklerin; öğretmenlerin motivasyon kaybı yaşamasına, kurumdan ayrılma niyetlerinin artmasına ve yüksek işgücü devir oranlarına (turnover) yol açarak eğitim-öğretim süreçlerinin bütünlüğünü olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir (Ingersoll, 2001; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002).

2.2.4.4. Çalışma İlişkileri

Eğitim sektöründe faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarındaki öğretmenlerin özlük hakları ve mesleki çalışma standartları, öncelikli olarak 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu hükümleri çerçevesinde düzenlenmektedir. İlgili kanun gereğince, kurumlarda görev yapan yönetici ve eğitim personeli ile yapılacak iş sözleşmelerinin yazılı olması ve en az bir takvim yılı süreli yapılması yasal bir zorunluluk olarak öngörülmektedir. İstisnai durumlarda mazeret nedeniyle ayrılan personelin yerine alınanlarla daha kısa süreli sözleşmeler yapılabilmesine imkân tanınmaktadır. Mevzuatın ilgili maddelerinde, özel okullarda eğitim-öğretim hizmeti yürüten personele, kıdemleri dikkate alınarak dengi resmî okullarda ödenen aylık ve ek ödeme tutarlarından daha düşük bir ücret verilemeyeceği hükme bağlanmıştır (Akyiğit, 2020). Öğretmenlerin çalışma yaşamındaki söz konusu güvenceleri yalnızca sektörel mevzuatla sınırlı kalmamakta; sosyal güvenlik ile işçi-işveren ilişkileri bağlamında 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun kapsayıcı hükümleri de bu sürecin temel yasal dayanaklarını oluşturmaktadır.

Mülga 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'nda yer alan özel öğretim kurumlarında grev yapılamayacağına ve sendika kurulamayacağına dair yasaklayıcı hükümler, güncel 5580 sayılı Kanun'da kaldırılmıştır. Gerçekleştirilen hukuki düzenleme ile birlikte, özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin de sendikal haklardan faydalanmalarının önü açılmış olduğu ifade edilmektedir (Taşkın, 2010). Eğitim örgütlerinde çalışma ilişkileri boyutu, alanyazın çerçevesinde dört temel başlık altında detaylı olarak incelenmektedir.

2.2.4.4.1. Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi, büyük ölçüde öğretmenlerin sergilediği yüksek performans ve üretkenlikle yakından ilişkilidir. Bireylerin iş yerindeki verimliliğini istenilen düzeye taşıyabilmek adına, güvenli ve sağlıklı bir fiziksel çalışma ortamının tesis edilmesi insan kaynakları yönetiminin en temel sorumlulukları arasında görülmektedir. Örgütlerin yalnızca ekonomik kâr odaklı mekanizmalar olarak değerlendirilmemesi, aynı zamanda bireylere insan onuruna yaraşır yaşam alanları sunan sosyal yapılar olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Bingöl, 2003). Çalışan sağlığı ve güvenliği; işe bağlı olası kaza ve meslek hastalıklarını en aza indirmeye yönelik sistematik faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2007). Alanyazında (MEB, 2018), iş güvenliği ve çalışan sağlığı politikalarının temel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Çalışanlara en yüksek standartlarda sağlıklı bir fiziki ortam sunmak.
2. Personeli çalışma şartlarının olası olumsuz etkilerinden korumak.
3. İş ve çalışan arasında en verimli fiziksel ve psikolojik uyumu sağlamak.
4. Ortaya çıkabilecek riskleri minimize ederek maddi ve manevi kayıpları önlemek.

Günümüz iş yaşamında kurum yönetimlerinden beklenen en öncelikli adım, personelin fiziksel ve ruhsal bütünlüğünü güvence altına alan destekleyici çalışma alanları inşa etmektir. Çalışanları korumaya yönelik adımların atılması, sadece hukuki bir yükümlülüğü yerine getirmekten ziyade, kurumsal aidiyeti ve örgütsel kaliteyi kalıcı biçimde artıran stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerdeki insan kaynakları birimlerinin, çalışma ortamının güvenli olmasını sağlamak amacıyla gerekli ergonomik ve fiziksel düzenlemeleri sürekli gözden geçirmeleri beklenmektedir (Süzen, 2007). Okulların mevcut fiziksel yapıları incelendiğinde, eğitim ortamlarının her zaman öğretmenlerin

ergonomik gereksinimlerine ve pedagojik beklentilerine uygun olarak tasarlanmadığı görülebilmektedir (Birol & Ergin, 2005). Nitekim insan kaynakları yöneticisinin temel vizyonunun, sadece üretkenliği artırmak değil; personel sağlığını koruyarak kurum içinde mutlu ve huzurlu bir iklim tesis etmek olduğu belirtilmektedir (Eldem, 2003).

Öğretmenlerin çalışma ortamından kaynaklanan bedensel ve ruhsal yıpranmalarının önüne geçilebilmesi adına çalışma yaşamının kalitesi kavramı büyük önem taşımaktadır. Millî Eğitim Şûrası'nda (2021) eğitim ortamlarının iyileştirilmesine yönelik alınan kararlar, okulların fiziksel altyapılarının güçlendirilmesinin ve ergonomik çalışma ortamlarının oluşturulmasının ulusal bir hedef olduğunu doğrulamaktadır.

Ergonomik çalışma şartlarının sağlanamaması ve fiziksel yetersizliklerin devam etmesi durumunda, öğretmenlerin işin doğasından kaynaklanan çeşitli sağlık problemleriyle karşı karşıya kalabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim eğitim kurumlarında personelin sağlığını tehdit eden ve erken yıpranmalara yol açan bu olumsuz süreçler, alanyazında meslek hastalığı kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Bingöl, 2003).

Çalışma ortamındaki risk faktörlerinin uzun süreli ve tekrarlayan etkileri sonucunda personelin maruz kaldığı fiziksel veya zihinsel tahribatlar, alanyazında meslek hastalığı kavramıyla açıklanmaktadır (TBMM, 2012). Öğretmenlerin günlük mesleki pratikleri ve sınıf içindeki yoğun tempoları göz önüne alındığında, çeşitli bedensel deformasyonlar veya psikolojik yıpranmalarla karşılaşma risklerinin oldukça yüksek olduğu ifade edilmektedir. Eğitimcilerin görevlerini icra ederken maruz kalabilecekleri mesleğe özgü temel sağlık sorunları Tablo 1'de sınıflandırılarak sunulmuştur:

Tablo 1.
Öğretmenlerin Meslek Hastalığına Bağlı Sağlık Sorunları

Tebeşir ve Sınıf Tozuna Bağlı Olarak	Çalışma Şekline ve Ayakta Durmaya Bağlı	İnsan ve Çevre İletişimine Bağlı Olarak	Ruhsal Sorunlar	Konuşmaya Bağlı Olarak
Astım	Fıtık			
Bronşit	Bel-boyun ağrıları		Migren	
Sinüzit	Fiziki deformasyon	Salgın hastalıklar	Uyku sorunları	Faranjit
Çeşitli Akciğer hastalıkları	Eklem ağrıları	Mikrobik hastalıklar	Sosyal çevreden kopmalar	Laranjit
	Varis		Sinirsel problemler	Ses teli nodülleri
Cilt hastalıkları	Topuk dikeni			

Kaynak: Semiz, D. (2013). Öğretmenlerde Meslek Hastalıkları ve Sınav İntiharları

Tablodan da anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin mesleki sorumluluklarını yerine getirirken çalışma koşullarından kaynaklanan çok çeşitli fiziksel ve ruhsal sağlık riskleriyle karşılaştıkları görülmektedir. Söz konusu riskler göz önüne alınarak, 20. Millî Eğitim Şûrası'nda (2021) eğitimcilerin çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve mesleki motivasyonlarının artırılması amacıyla kapsamlı yasal düzenlemelerin yapılması yönünde önemli tavsiye kararları alınmıştır.

Ancak tüm bu yasal ve kuramsal çerçeveye rağmen, günümüzde özellikle özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş güvencesi algılarının zaman zaman olumsuz etkilenebildiği ifade edilmektedir. Yıllık olarak yenilenen sözleşmelerin genellikle on aylık bir süreyi kapsaması, öğretmenlerde gelecek kaygısı oluşturabilmekte ve yaz aylarında yaşanan belirsizlikler motivasyon kaybına yol açabildiğini söylemek mümkündür.

Alanyazın incelendiğinde iş güvencesizliğinin çalışanların kurumsal aidiyetlerini düşürdüğü ve mesleki tükenmişlik duygusunu artırdığı vurgulanmaktadır (Sverke vd., 2002). Bunun yanı sıra, sektörel uygulamalarda öğretmenlerin kısmi süreli veya ders saati ücretli sözleşmelerle istihdam edilebildiği belirtilmektedir. Söz konusu esnek istihdam

modellerinin, eğitimcilerin sosyal güvenlik haklarına ve kıdem kazanımlarına bütünüyle yansımadığı durumların ortaya çıkabildiği sık sık dile getirilmektedir (Kaya & Yıldız, 2020). Çalışma koşullarındaki bu tür belirsizliklerin, çalışanlarda örgütsel güveni zedeleyerek eğitim kalitesini düşürebilecek yapısal sorunlara zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Ingersoll, 2001; Özdemir & Kılınç, 2021).

2.2.4.4.2. İş Yerinde Şikâyet

Örgütsel yapılarda tatminsizliklerin veya gerginliklerin yaşanması, çalışma yaşamının doğal bir dinamiği olarak değerlendirilmektedir. En profesyonel biçimde yönetilen kurumlarda dahi personelin zaman zaman çeşitli konularda yakınmalarda bulunabileceği öngörülmektedir. Yönetim felsefesi ne kadar gelişmiş olursa olsun, uyuşmazlıkların ve şikâyetlerin tamamen ortadan kalktığı bir örgüt kurgulamanın gerçekçi olmadığı ifade edilmektedir. Başarılı kurumların temel özelliğinin, üyeleri arasındaki uyuşmazlıkları yok saymak yerine, bunları yüzeye çıkararak yapıcı bir iletişimle çözümleyebilme kapasitesine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Disiplin uygulamaları veya yönetsel kararlar neticesinde personelin zaman zaman kendisine haksızlık yapıldığı hissine kapılması muhtemel görülmektedir. Çalışanın yaşadığı mağduriyeti veya yakınmasını güvenle bir üst makama iletebilmesi, söz konusu kurumdaki örgütsel sağlığın güçlü bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İfade edilen şikâyetlerin her zaman nesnel bir gerçekliğe dayanmayabileceği, sorunun büyük ölçüde bireyin kendi kişisel algı süzgecinden geçtiği unutulmamalıdır. Gerçekte bir çalışanı derinden rahatsız eden bir uygulamanın, çalışma arkadaşları için herhangi bir sorun teşkil etmeyebileceği veya asıl problemin çok daha farklı yansıtılabileceği alanyazında sıklıkla dile getirilmektedir (Byars & Rue, 2004).

Şikâyet mekanizmasının kurumlarda sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, çalışanın sesini duyurabileceği adil ve şeffaf bir otoritenin varlığına inanmasına dayanmaktadır. Kurulan güven köprüsü sayesinde çalışan yakınmaları, kurum içinde büyük örgütsel krizlere dönüşmeden çok daha erken aşamalarda tespit edilip çözüme kavuşturulabilmektedir. Yöneticilerin personelden gelen geri bildirimleri dikkate alması, keyfî uygulamaların önüne geçilmesine ve süreçlerdeki gizli aksaklıkların fark edilmesine olanak tanımaktadır. İşleyen bir şikâyet sisteminin, çalışanların çaresizlik duygularına kapılmalarını önleyerek psikolojik iyi oluşlarını (well-being) desteklediği ve örgüte olan sadakatlerini tazelediği

değerlendirilmektedir. Fiziksel şartlardaki eksikliklere dayalı somut şikâyetleri ifade etmenin nispeten kolay olduğu; manevi ve psikolojik nedenlere dayalı uyuşmazlıkları dile getirmenin ise çok daha hassas bir yönetim becerisi gerektirdiği belirtilmektedir (Dessler, 2000).

Şikâyetlerin yönetim kademesi tarafından ciddiyetle ele alınıp değerlendirilmesi, çalışanların kurumsal güdülenmesinde ve örgütsel adalet algısının inşasında kritik bir tatmin aracı olarak işlev görmektedir. Personelin yakınmalarına değer verilmesi ve sorunların şeffaflıkla çözüme kavuşturulması, kurum içi gerginlikleri azaltarak ileride disiplin süreci gerektirecek daha büyük krizlerin önlenmesini sağlamaktadır. Sorunları halı altına süpürmek yerine profesyonel bir yüzleşme kültürüyle ele alan okulların, çalışan motivasyonunu kalıcı olarak artırdıkları öngörülmektedir. İş yerindeki uyuşmazlıkların yapıcı yöntemlerle çözümlenmesinin, çağdaş insan kaynakları yönetiminde daima önceliklendirilmesi gereken stratejik bir sorumluluk olduğu ifade edilmektedir (Armstrong, 2006).

2.2.4.4.3. İş Yerinde Disiplin

Çalışma yaşamında disiplin olgusunun, geleneksel ve çağdaş olmak üzere iki temel bakış açısıyla ele alındığı değerlendirilmektedir. Geleneksel yaklaşıma göre disiplin, istenmeyen davranışları engellemeye yönelik yaptırımlar bütünü olarak görülmektedir. Çağdaş yaklaşıma göre ise disiplin, çalışanların kendi arzularıyla kurum kurallarına ve düzenlemelerine uymalarını sağlayan örgütsel bir iklimin yaratılmasıdır. İş yerinde disiplin kavramı, çalışanların benimseyerek ve isteyerek kurum düzenine uygun davranışlar sergilemesini teşvik eden yönetimsel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Örgütlerin yaptırım sistemlerinde çalışanlara ceza yerine ödül odaklı yaklaşımın tercih edilmesinin daha etkili sonuçlar doğuracağı ifade edilmektedir. Geleneksel anlayışın çalışanların olumsuz yönlerine odaklanmasının motivasyonu düşürebileceği; çağdaş insan kaynakları yaklaşımının ise istenmeyen davranışlara odaklanmak yerine, arzulanan davranışları pekiştirecek mekanizmalar geliştirmeyi hedeflediği vurgulanmaktadır (Armstrong & Taylor, 2020).

Disiplin eyleminin yürütülmesinde hem örgütün genel çıkarlarının korunması hem de bireylerin haklarının ve iş güvencesinin temin edilmesi temel esaslar olarak kabul edilmektedir (Dessler, 2000). Çalışanların kendi içsel denetimleriyle örgüt kurallarına uymasının sağlanması ana hedef olarak değerlendirilmektedir. Baskıcı ve otoriter

yöntemlerle disiplin sağlamaya çalışmanın, çalışanların yaratıcılığını engelleyebileceği ve kuruma karşı güvensizlik geliştirmelerine yol açabileceği öngörülmektedir. Olumlu bir disiplin ikliminin tesis edildiği kurumlarda personelin işe devamlılığının arttığı, çalışma isteklerinin yükseldiği ve iş arkadaşlarıyla daha uyumlu bir etkileşim geliştirdikleri görülmektedir (Byars & Rue, 2004).

İstenmeyen örgütsel davranış hem bireyin hem de kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyen tutumlar olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 2010). Çalışanlarda alışkanlık hâline gelen olumsuz davranışları değiştirmenin, sorunun kaynağına inilmesiyle mümkün olabileceği düşünülmektedir. Mazeretsiz devamsızlık veya görev ihmali gibi istenmeyen tutumların altında genellikle düşük motivasyon, örgütsel bağlılık eksikliği ve iş tatminsizliği gibi derin psikolojik unsurların yattığı alanyazında sıklıkla dile getirilmektedir (Hackett, 1989).

Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesinin ve onlara kurumsal destek sunulmasının, işle ilgili güçlükleri hafifleterek söz konusu olumsuz davranışların önüne geçilmesinde etkili bir strateji olacağı değerlendirilmektedir (Şahin, 2011). Örgütlerde uygulanan temel disiplin sağlama yöntemleri beş ana grup altında sıralamak mümkündür:

1. Önleyici disiplin, kural ihlallerine meydan vermemek adına çalışanların süreçler hakkında önceden bilgilendirilmesi ve kuralların oluşturulmasına katılımlarının sağlanmasıdır. Ortak alınan kararların çalışanlar tarafından daha kolay benimsendiği ve özdenetimi artırdığı ifade edilmektedir (Gordon, 2004).
2. Düzeltici disiplin, önleyici yaklaşımların yetersiz kaldığı durumlarda başvurulan ve disipline aykırı davranışı bir yaptırım yoluyla ortadan kaldırmayı hedefleyen yöntem olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2000).
3. Kademeli disiplin, istenmeyen davranışın tekrarlanması hâlinde sözlü uyarıdan başlayarak yaptırımların artırılmasını içeren, ancak çalışana hatasını düzeltmesi için aşamalı fırsatlar sunan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Yüksel, 2007).
4. Yapıcı disiplin, hata yapmanın insani bir durum olduğu varsayımından hareketle doğrudan yaptırım uygulamak yerine uzmanlar eşliğinde sorunun kök nedenine inilerek çalışanın doğru davranışa yönlendirilmesini amaçlamaktadır (Yüksel, 2007).
5. Olumlu disiplin ise istenmeyen davranışta bulunan çalışana, tutumu üzerinde düşünebilmesi için kısa süreli izin verilerek öz değerlendirme yapmasının desteklenmesi sürecidir (Armstrong, 2006).

Özel okullardaki disiplin süreçleri hukuki bağlamda incelendiğinde, uygulamaların 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'nun ilgili maddelerine dayandırıldığı görülmektedir. Mevzuat uyarınca kademe ilerlemesinin durdurulmasını gerektiren fiillerde özel eğitim personeline maaş kesim cezası uygulanabildiği, fiilin tekrarı hâlinde ise iş akdinin sonlandırılabildiği hükme bağlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin işe alım, eğitim ve performans değerlendirme gibi işlevlerinin etkili bir şekilde yürütülmesinin, kurumlarda yaptırım odaklı disiplin ihtiyacını doğal olarak azaltacağı düşünülmektedir (Bingöl, 2003). Kurum kültürüne uygun adayların seçilmesi ve adil bir liderlik sergilenmesi, disiplin sorunlarını büyümeden çözmeye yardımcı olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin, cezalandırmadan ziyade önleyici ve yapıcı yöntemlerle olumlu davranışların geliştirilmesine odaklandığı ifade edilebilir. Yapıcı uygulamaların iş gücü devir hızını düşürerek çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı güven duygusunu pekiştireceği değerlendirilmektedir (Byars & Rue, 2004).

Okul yöneticilerinin ulaşılabilir, samimi ve tutarlı bir yaklaşım sergileyerek öğretmenlerin kurum içindeki huzurunu sağlamaları beklenmektedir. Yönetime duyulan güvenin sarsılması durumunda öğretmenlerin mesleki motivasyonlarında düşüş yaşanabileceği öngörülmektedir. Motivasyonu zayıflayan bir eğitimciden ise sınıf içi süreçleri verimli bir şekilde yönetmesinin beklenemeyeceği vurgulanmaktadır (Türkmen, 2008).

2.2.4.4.4. İşten Ayırma

Kurumsal hedeflerin sürdürülebilirliği, kısa ve uzun vadeli personel planlamalarının vizyoner bir bakış açısıyla tasarlanmasına dayanmaktadır. Beklenmedik krizler, emeklilik süreçleri ve kurum içi pozisyon değişiklikleri göz önünde bulundurularak örgütün ihtiyaç duyacağı ideal iş gücü kapasitesinin önceden saptanması beklenmektedir. Sistemli hazırlıkların, insan kaynakları politikalarının etkililiğini anlamlı ölçüde artırdığı kabul edilmektedir (Yüksel, 2007).

Örgütsel yapılarda görev akdinin sonlandırılması süreci, şeffaf bir iletişim ve düzenli geri bildirim mekanizmalarıyla desteklenmediğinde, bireyler üzerinde derin psikolojik travmalara yol açabilmektedir. Performans düşüklüğü sebebiyle kurumla ilişiği kesilen çalışanların, süreç öncesinde rehberlik desteği almamış olmaları durumunda derin bir güven sarsıntısı yaşadıkları değerlendirilmektedir (Fındıkçı, 2009).

Maliyetleri en aza indirmek gayesiyle deneyimli kadroların tasfiye edilip yerlerine düşük ücretli personelin istihdam edilmesinin, modern yönetim felsefesiyle hiçbir şekilde örtüşmediği ifade edilmektedir (Armstrong & Taylor, 2020). İnsan kaynakları süreçlerini rasyonel verilere dayandıran yöneticilerin, ihtiyaç fazlası istihdamdan kaçınarak işten çıkarma yerine örgütsel yeniden yapılanma modellerini tercih edecekleri öngörülmektedir (Byars & Rue, 2004). Beklenmeyen durumlarda görevine son verilen bireylere yalnızca yasal haklarının ödenmesiyle yetinilmeyip, yeni kariyer fırsatları bulmaları yönünde kurumsal rehberlik (outplacement) sunulması temel bir etik sorumluluk olarak görülmektedir (Eldem, 2003).

Bireylerin bir örgüte katılmaları kadar, yollarını ayırmalarının da çalışma yaşamının son derece olağan bir gerçeği olduğu unutulmamalıdır. Hizmet sözleşmesinin sonlandırılması, çalışan ile kurum arasındaki hukuki bağın resmî olarak kesilmesini ifade etmektedir. Sözleşmenin feshi ister personelin kendi arzusuyla (istifa) isterse yönetimin kararıyla gerçekleşsin, sürecin ilgili yasal mevzuatların belirlediği ihbar süreleri ve tazminat hakları çerçevesinde yürütülmesi zorunludur (Fındıkçı, 2009).

Özel öğretim kurumlarındaki iş akdi fesih süreçlerinin hukuki çerçevesi, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile detaylı biçimde düzenlenmiştir. İlgili yasal metinlere göre, devlet memurluğundan veya meslekten çıkarılmayı gerektirecek nitelikte disiplin suçları işleyen eğitim personelinin görevine, Millî Eğitim Bakanlığının onayı alınarak son verileceği hüküm altına alınmıştır (Akyiğit, 2020).

Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca, sözleşme süresini tamamlayan, karşılıklı mutabakatla ayrılan veya yasal süresi içinde tek taraflı fesih hakkını kullanan eğitimciler için idari makamlarca resmî ayrılış onaylarının düzenlendiği belirtilmektedir. Yasal düzenlemelerin hem işverenin kurumsal haklarını hem de öğretmenin mesleki güvencesini korumayı amaçlayan bağlayıcı bir zemin oluşturduğu bilinmektedir.

Eğitim sektöründeki görevden ayrılma süreçlerinde öne çıkan en hassas sorunlardan birinin, kadın öğretmenlerin gebelik veya annelik durumları nedeniyle iş sözleşmelerinin yenilenmemesi olduğu ilgili alanyazında sıklıkla dile getirilmektedir (Eğitim-Sen, 2021; TEDMEM, 2020). Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi gibi uluslararası belgeler, gebelik veya doğum izinleri bahane edilerek kadın eğitimcilerin iş akitlerinin feshini kesin bir dille reddetmektedir (UNESCO & ILO, 2015). Ailevi sorumlulukları bulunan eğitimcilere yönelik çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılmasının, kurumsal aidiyeti güçlendirecek çağdaş bir adım olacağı değerlendirilmektedir.

Özel okullarda öğretmenlerin iş güvencesini tehdit eden bir diğer unsurun ise velilerden gelen asılsız veya orantısız şikâyetlerin yönetimler tarafından doğrudan işten çıkarma gerekçesi yapılması olduğu görülmektedir. Eğitim süreçlerinin sağlıklı ilerleyebilmesi için okul-aile iş birliğinin vazgeçilmez olduğu kabul edilmekle birlikte, eğitimcilerin kendi uzmanlık alanlarına yönelik haksız veli müdahalelerinden kesinlikle korunmaları gerektiği savunulmaktadır (UNESCO & ILO, 2015). Yöneticilerin mesleki itibar ve bağımsızlığı güvence altına alacak adil performans ölçüm mekanizmaları kurgulamalarının, haksız işten çıkarmaların önüne geçilmesinde kilit bir rol oynayacağı ifade edilmektedir.

2.2.4.5. Yönlendirme

İnsan kaynakları yönetiminde yönlendirme işlevi, kurumun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların ortak bir vizyon etrafında harekete geçirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Yönetimsel kararların başarıyla hayata geçirilmesi, personelin kurumsal aidiyetini güçlendiren ve onları eyleme sevk eden dinamiklerin profesyonelce yönetilmesine dayandığını söylemek mümkündür. Söz konusu yönetsel sürecin temelinde, çalışanların bireysel beklentileriyle örgüt amaçlarını bütünleştiren iki ana unsurun yer aldığı ifade edilebilir. İlgili unsurlar, örgüt içi sağlıklı bilgi akışını sağlayan iletişim ağları ve bireyleri kurum için gönüllü çaba göstermeye iten motivasyon faktörleri olarak öne çıkmaktadır. Yönlendirme uygulamalarının etkililiğini bütünüyle kavrayabilmek adına, iletişim ve motivasyon kavramlarının örgütsel yapı içindeki işleyişlerinin bütüncül bir yaklaşımla incelenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2000).

2.2.4.5.1. İletişim

Yöneticilik, doğası gereği sosyal bir olgudur ve insan unsuruyla etkileşim kurmadan gerçekleştirilmesi mümkün görülmemektedir. Bir yöneticinin hazırladığı rasyonel planların ve isabetli kararların eyleme dönüşebilmesi, güçlü bir iletişim ağının varlığına bağlıdır. Yönetimin temel gayesi insanları belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirmek olduğundan, iletişim yönetsel süreçlerdeki tüm faaliyetlerin merkezinde yer almaktadır (Koçel, 2007). Bu bağlamda iletişim; iki veya daha fazla kişinin aralarında ortak bir anlayış inşa edecek şekilde bilgi, fikir ve tutumlarını paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Miskel & Hoy, 2010).

Örgütsel bağlamda iletişimin iki temel işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt amaçlarına ulaşmak için faaliyetlerin eşgüdümlenmesi ve görevlerin ilgili çalışanlara doğru bir biçimde aktarılmasıdır. İkincisi ise, personelin örgütsel planları hayata geçirirken ihtiyaç duyduğu motivasyonun sağlıklı bir etkileşimle sağlanmasıdır (Koçel, 2020).

Kurumsal yapıyı şekillendiren iletişim mekanizmalarının, organizasyon içerisindeki planlama ve denetleme gibi çeşitli alt süreçleri organik bir biçimde birbirine bağlayarak bütünleştirdiği ifade edilmektedir (Can vd., 2009). İnsanı merkeze alan çağdaş yönetim felsefesinde, çalışan potansiyelinden maksimum düzeyde yararlanmak ve personeli kurum hedeflerine yönlendirmek etkili bir iletişimi zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları birimlerinin, çalışan motivasyonunu artırmak ve kurumsal sinerji yaratmak amacıyla iletişim süreçlerini stratejik bir araç olarak kullandığı değerlendirilmektedir (İnce, 2006).

Etkili bir yöneticinin, yönetsel süreçlere öncelikle açık iletişim kanalları inşa ederek başlaması beklenmektedir. Sağlıklı bir iletişim ortamının, yenilikçi fikirleri gün yüzüne çıkardığı ve kurumsal gelişimi desteklediği ifade edilmektedir. Vizyonunu çalışanlarına şeffaf bir biçimde aktaramayan bir yönetimin, iş birliğini sağlamada yetersiz kalacağı öngörülmektedir (İzgören, 2010).

Ancak örgütlerdeki katı hiyerarşik yapılar, yoğun bürokrasi ve keskin dikey ilişkiler ortak hedef paylaşımını çoğu zaman zorlaştırmaktadır. Benzer durum okullar için de geçerlidir; geleneksel okul yapılarındaki katı hiyerarşik düzenin, okulları demokratik ve katılımcı bir iklimden uzaklaştırabildiği belirtilmektedir. Söz konusu ortamlarda olası çatışmaların yapıcı iletişim kanalları yerine otorite odaklı yöntemlerle çözülmeye çalışılmasının, kurumsal güveni zedeleyeceği düşünülmektedir (Gordon, 2004). Bu nedenle, karmaşık insan

ilişkilerini barındıran okullarda, insan kaynakları işlevini yürüten yöneticilerin güçlü iletişim becerilerine sahip olması önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Miskel & Hoy, 2010).

Okullarda sağlıklı ve etkili insan ilişkilerinin kurulması, pozitif bir örgüt ikliminin inşasına ve eğitim kalitesinin artmasına doğrudan katkı sağlar. Etkili insan ilişkilerinin karşılıklı beklentilerin anlaşılmasına dayandığı düşünüldüğünde, öğretmenlerin mesleki gereksinimlerinin yönetim tarafından doğru analiz edilmesi kritik bir öneme sahiptir (Gordon, 2004).

Çalışanların, emeklerinin takdir edilmesinden ve fark edilmekten motive oldukları bilinmektedir. Yöneticilerin zamanında ve yapıcı bir biçimde sunacağı takdir ifadelerinin, öğretmenin aidiyet duygusunu ve çalışma şevkini artıracağı değerlendirilmektedir. Buna karşın, aşırı bürokratik bir yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin zaman zaman öğretmenlerle iletişimden uzaklaşabildiği görülmektedir. Fiziksel olarak aynı ortamı paylaşmalarına rağmen psikolojik olarak öğretmenlere mesafeli duran ve informel iletişimi göz ardı eden bir yönetim yaklaşımıyla, insan kaynakları hedeflerine ulaşılmasının oldukça güç olacağı ifade edilmektedir (Karaköse, 2005).

İnsan kaynakları yönetiminin işe alımdan performans değerlendirmeye kadar uzanan tüm işlevleri, iletişim süreçleriyle doğrudan iç içedir. Adayların kuruma çekilmesi, işe yeni başlayan personelin işe alıştırma ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi temel faaliyetlerin tamamı sağlıklı bir iletişim zemini gerektirmektedir. Benzer şekilde, performans değerlendirme sistemlerinin teknik altyapısı insan kaynakları tarafından oluşturulsa da elde edilen sonuçların çalışana aktarıldığı geri bildirim süreçlerinin tamamen etkili iletişim tekniklerine dayandığı vurgulanmaktadır (İnce, 2006).

2.2.4.5.2. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin davranışlarını etkileme, değiştirme ve kendi arzu ve istekleriyle belirli bir amaca yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2007; Yüksel, 2007). İnsan davranışlarının karmaşık doğası göz önüne alındığında, motivasyon olgusu davranış bilimlerinden beslenen insan kaynakları yönetiminin en önemli ve çok boyutlu işlevlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Süzen, 2007).

Örgütsel başarının, çalışanların çabalarını ortak hedefler doğrultusunda uyum içinde birleştirmesine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Kurumla özdeşleşen ve hedefleri net olan

motive bireyler sayesinde, yüksek örgütsel performans düzeylerine ulaşılmasının çok daha kolay olacağı değerlendirilmektedir (Topaç & Aydoğan, 2005).

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yöneticisi rolünü de üstlenen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonunu sağlamaları ve onların mesleki gereksinimlerini doğru analiz etmeleri beklenmektedir (Hanks, 1999). Motivasyon ile performans arasında doğrudan bir ilişki olduğu; bu bağlamda motivasyonu düşük olan bir öğretmenden yüksek bir mesleki performans beklenmesinin oldukça güç olacağı ifade edilmektedir (Akyol, 2008).

Bireysel hedeflerini okulun amaçlarıyla bütünleştirebilen bir öğretmenin, kuruma olan aidiyetinin ve eğitim-öğretim süreçlerindeki verimliliğinin doğal olarak artacağı öngörülmektedir (Karaköse, 2005). Nitekim Ataklı (1996) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin güdülenmesinde ve iş doyumunun sağlanmasında öne çıkan ortak unsurlar üç ana başlık altında özetlenmiştir:

1. İyi ve adil bir ücret politikası ile nitelikli çalışma koşullarının sağlanması.
2. Meslekte yükselme, gelişme olanaklarının sunulması ve başarının takdir edilmesi.
3. İş güvencesinin temin edilmesi, yapılan işin anlamlı bulunması ve personelin kişisel sorunlarının yönetim tarafından anlayışla karşılanması.

Ancak kuramsal beklentilere rağmen, saha uygulamalarında bazı eksikliklerin yaşanabildiği görülmektedir. Örneğin, Ünal'ın (2000) çalışması, yöneticilerin takdirin öneminin bilincinde olmalarına karşın; öğretmenleri karar süreçlerine dâhil etme ve onların bireysel beklentileriyle ilgilenme konusunda zaman zaman yetersiz kalabildiklerini ortaya koymaktadır. Bir örgütte bireysel başarının, çalışanın "yeteneği" ile "çalışma isteğinin (motivasyonunun)" bir etkileşimi olduğu kabul edilmektedir.

İlgili alanyazında, çalışma isteği düşük olan bir personelin yetenek düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun, bu potansiyelin örgütsel başarıya dönüştürülmesinin oldukça zor olduğu belirtilmektedir (Yüksel, 2007). Günümüz çalışma yaşamında bireylerin, kurumun pasif bir unsuru olmaktan ziyade karar süreçlerine değer katan bir ortağı gibi hissetmeyi arzuladıkları ifade edilmektedir. Araştırmalar, çalışanın bireysel gelişiminin desteklenmesinin ve mesleki yükselme olanaklarının sunulmasının, salt ücret gibi maddi araçlardan çok daha etkili bir motivasyon kaynağı oluşturabildiğini göstermektedir (Topaç & Aydoğan, 2005).

Eğitim yöneticilerinin, çalışanları kurumsal hedeflere yönlendirebilmek ve yüksek verim elde edebilmek amacıyla çeşitli güdüleme kuramlarından yararlanmalarının faydalı olacağı

değerlendirilmektedir. Literatürde motivasyon kuramlarının genel olarak; bireyin içsel ihtiyaçlarına odaklanan kapsam (content) teorileri ve çevresel/dışsal faktörlerin psikolojik işleyişine odaklanan süreç (process) teorileri olmak üzere iki temel grupta incelendiği görülmektedir (Koçel, 2007).

2.2.4.5.2.1. Kapsam Teorileri

2.2.4.5.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İnsan doğasını ve motivasyon süreçlerini anlamlandırmada temel bir referans kabul edilen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, bireylerin sergilediği tutumların kökeninde yatan temel gereksinimleri sistematik bir yapı içinde incelemektedir. Kuramın dayandığı ilk temel varsayıma göre sergilenen her türlü örgütsel veya bireysel davranışın ardında, karşılanmayı bekleyen spesifik bir eksiklik duygusunun yattığı ifade edilmektedir. İkinci temel varsayım çerçevesinde gereksinimlerin rastgele değil, belirli bir önem sırasına (hiyerarşiye) göre dizildiği ve alt düzeydeki temel beklentiler karşılanmadan daha üst düzeydeki ideallerin bireyi harekete geçiremeyeceği öngörülmektedir. Yöneticilerin, çalışanları kurumsal hedeflere yönlendirebilmek adına sahip olunan mevcut imkânlardan ziyade, bireyin gelecekte ulaşmayı arzuladığı tatmin noktalarına odaklanmalarının çok daha etkili bir motivasyon aracı olacağı değerlendirilmektedir (Maslow, 1943). Teorik perspektif ışığında, bireylerin iş yaşamındaki beklentileri fizyolojik gereksinimler, güvenlik arayışı, sosyal aidiyet, saygınlık kazanma ve nihayetinde kendini gerçekleştirme olmak üzere beş temel basamakta sınıflandırılmaktadır (Armstrong & Taylor, 2020).

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının eğitim örgütlerindeki pratik yansımaları incelendiğinde, öğretmen motivasyonunu derinden etkileyen çeşitli örgütsel dinamiklerin hiyerarşik yapıyla doğrudan örtüştüğü görülmektedir. Temel basamağı oluşturan fizyolojik ihtiyaçların karşılanması; personelin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan adil ücret politikaları, destekleyici yan haklar ve sağlıklı fiziksel çalışma ortamlarının tesis edilmesini gerektirmektedir. Güvenlik basamağı bağlamında eğitimcilerin; mesleki geleceklerini garanti altına alan emeklilik hakları, kapsamlı sigorta sistemleri, iş güvencesi ve destekleyici bir idari liderlikle çalışma yaşamlarındaki olası risklerden korunmayı arzuladıkları ifade edilmektedir. Piramidin üçüncü aşamasında yer alan sosyal gereksinimler; zümre arkadaşları arasında kabul görme, kurum içi dayanışma kültürünün bir parçası olma ve düzenlenen sosyal faaliyetlerle takım ruhunu hissetme arzusuyla şekillenmektedir (Dessler, 2000).

Saygınlık ve statü ihtiyacının tatmini ise, öğretmenin sergilediği üstün gayretin yönetim tarafından takdir edilmesi, karar süreçlerinde fikirlerine başvurulması ve liyakate dayalı kariyer adımlarıyla desteklenmesi sayesinde mümkün olabilmektedir. Zirveyi temsil eden kendini gerçekleştirme aşamasında, eğitimcilerin sahip oldukları entelektüel potansiyeli en üst düzeyde kullanabilmeleri, mesleki yaratıcılıklarını sahaya yansıtabilmeleri ve sunulan kişisel gelişim fırsatlarıyla mesleki doyumun doruk noktasına ulaşmaları hedeflenmektedir (Fındıkçı, 2009).

2.2.4.5.2.1.2. Çift – Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından yönetim literatürüne kazandırılan Çift-Faktör Teorisi, çalışma ortamındaki güdüleyici unsurları motive edici faktörler ve hijyen faktörleri şeklinde iki temel kategoride sınıflandırmaktadır. Bireyin işteki sorumluluk düzeyi, kariyer olanakları, ulaştığı statü, başarma hissi ve mesleki tanınma gibi unsurları içeren motive edici faktörlerin, çalışana kişisel tatmin sağlayarak onu doğrudan harekete geçirdiği değerlendirilmektedir. Kurumun sunduğu temel ücret, genel çalışma koşulları ve iş güvencesi gibi boyutları kapsayan hijyen faktörlerinin ise tek başlarına doğrudan bir motivasyon yaratma gücüne sahip olmadığı öngörülmektedir. Sağlanan temel koşulların eksikliğinin veya yetersizliğinin personelde derin bir tatminsizliğe yol açacağı, dolayısıyla hijyen faktörlerinin öncelikli olarak örgütsel huzursuzluğu önleme işlevi gördüğü ifade edilmektedir (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Yönetimsel perspektiften incelendiğinde teorinin temel felsefesi, hijyen faktörlerinin bir kurumda mutlaka bulunması gereken asgari standartları temsil etmesine dayanmaktadır. Sağlıklı bir fiziksel ve idari çalışma ortamı sunan faktörlerin doğrudan bir içsel motivasyon yaratmasalar da tatminsizliği önleyerek gerçek motivasyonun yeşerebileceği güvenli bir zemin hazırladıkları değerlendirilmektedir. Asgari çalışma standartları güvence altına alınmadan, yöneticilerin yalnızca motive edici üst düzey faktörlere odaklanmalarının çalışanları hedeflere yönlendirmede yetersiz kalacağı belirtilmektedir (Dessler, 2000).

Çalışanların güdülenmesinde rol oynayan etmenler, kuramın mimarları tarafından içsel ve dışsal (hijyen) dinamikler olarak iki farklı boyutta incelenmektedir. Bireyin işindeki otonomisi, kendine duyduğu saygı ve mesleki yeterliliğini kanıtlama çabası gibi içsel dinamiklerin performansı doğrudan artırıcı bir rol oynadığı kabul edilmektedir. İlgili kuramın eğitim örgütlerindeki yansımaları değerlendirildiğinde, öğretmenlerin hangi

özendirici faktörlere daha fazla önem atfettiğine dair sahadaki bulguların farklılık gösterebileceği anlaşılmaktadır. Türkiye'deki eğitim kurumlarının mevcut yapısal gerçeklikleri göz önüne alındığında, iki faktörlü motivasyon modelinin her durumda ideal teorik sonuçları vermeyebileceği öngörülmektedir. Sektörel ve ekonomik kısıtlılıklar nedeniyle eğitimcilerin önemli bir kısmının, üst düzey güdüleyicilere ulaşamadan önce, henüz asgari düzeyde karşılanması beklenen temel hijyen faktörlerinden dahi mahrum bir şekilde mesleklerini icra ettikleri alanyazında sıklıkla dile getirilmektedir (Fındıkçı, 2009; Şişman, 2016).

2.2.4.5.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafından örgütsel davranış literatürüne kazandırılan *Başarma İhtiyacı Teorisi*, çalışanların eylemlerine yön veren temel psikolojik motivasyon kaynaklarını üç ana boyutta incelemektedir (Koçel, 2007). Teorinin merkezinde yer alan söz konusu güdüler; ilişki kurma, güç kazanma ve başarı gösterme arzusu olarak sınıflandırılmaktadır. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan personelin, kurum içinde güçlü bir sosyal ağ oluşturmayı, meslektaşları tarafından kabul görmeyi ve uyumlu bir zümre ikliminde çalışmayı önceliklendirdiği değerlendirilmektedir. Güç kazanma güdüsü baskın olan çalışanların ise, örgütsel hiyerarşi içerisinde otorite kurma, çevrelerindeki bireyleri etkileyerek yönlendirme ve yönetsel karar süreçlerinde kontrol sahibi olma eğilimi sergiledikleri ifade edilmektedir. Üçüncü temel boyut olan başarma ihtiyacı çerçevesinde, bireylerin sıradan ve rutin görevlerden ziyade ulaşılması güç ve anlamlı hedeflere yöneldikleri, amaçlarına ulaşabilmek adına gerekli mesleki donanımı kazanma konusunda olağanüstü bir çaba gösterdikleri ifade edilmektedir (Armstrong & Taylor, 2020; Fındıkçı, 2009).

Yönetim ve insan kaynakları uygulamaları açısından bu teorinin sunduğu en önemli temel çıktı şudur: Örgüt içindeki çalışanların baskın ihtiyaç profilleri doğru bir şekilde belirlenebilirse, bu ihtiyaçlara yanıt verecek çok daha etkili personel seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Kendi içsel gereksinimleriyle uyumlu bir çalışma ortamı bulan birey, yüksek düzeyde motive olacak ve sahip olduğu tüm bilgi, beceri ve potansiyeli kurumun amaçları doğrultusunda tam kapasiteyle kullanacaktır (Koçel, 2007).

2.2.4.5.2.2. Süreç Teorileri

Motivasyonun dinamik yapısını bilişsel bir perspektifle inceleyen süreç teorileri, bireylerin hedeflerine yönelme biçimlerini ve onları eyleme sevk eden psikolojik mekanizmaları açıklamaya odaklanmaktadır. Örgütsel davranış alanındaki ilgili yaklaşımların, bireyin sergilediği olumlu tutumların hangi yönetsel araçlarla kalıcı hâle getirilebileceği ve arzulanan eylemlerin sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağı sorularına bilimsel yanıtlar aradığı ifade edilmektedir (Armstrong & Taylor, 2020). Çalışanların hangi içsel veya dışsal beklentilerle motive edildiklerini nedensellik bağlamında analiz eden süreç teorilerinin, alanyazında dört temel yaklaşım çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Dessler, 2000).

2.2.4.5.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Davranış şartlandırması yaklaşımının temelinde, bireylerin sergiledikleri davranışların, bu davranışın doğurduğu sonuçlar tarafından şekillendirildiği varsayımı yatmaktadır. Söz konusu sürecin en temel unsurlarının ödüllendirme ve yaptırım olduğu ifade edilmektedir. Bir davranışın sonucunda birey kendisini tatmin eden, olumlu bir karşılık bulursa, o davranışı tekrarlama eğilimi göstermektedir. Aksine, sergilenen davranış birey açısından olumsuz sonuçlar doğuruyorsa, o davranışın tekrar edilme olasılığının zayıflayacağı değerlendirilmektedir (Eren, 2001).

Örgütlerde ödüllendirme mekanizmasının çeşitli şekillerde uygulanabileceği belirtilmektedir. Maaş ve ücret artışları, yöneticiler tarafından takdir edilme, terfi, karar alma süreçlerine dâhil edilme veya daha fazla sorumluluk gerektiren görevler verilmesi etkili birer ödül niteliği taşımaktadır. Öte yandan ayrıcalıkların geri alınması, yetkilerin kısıtlanması veya personelin daha pasif görevlere atanması gibi uygulamalar ise istenmeyen davranışları sınırlandırma aracı olarak değerlendirilmektedir (Armstrong, 2014; Bingöl, 2006).

Çağdaş insan kaynakları uygulamalarında, istenmeyen davranışları doğrudan yaptırımlarla çözmeye çalışmak yerine, kurum kurallarına uyan çalışanların ödüllendirilerek (olumlu pekiştirme yoluyla) desteklenmesinin daha verimli sonuçlar doğurduğu öngörülmektedir. Bir yöneticinin bu yaklaşımı başarılı bir motivasyon aracı olarak kullanabilmesi için örgüt açısından beklenen ve istenmeyen davranışları şeffaf bir şekilde belirlemesi ve ödüllendirme araçlarını zamanında kullanması beklenmektedir (Byars & Rue, 2004; Fındıkçı, 2009).

2.2.4.5.2.2.2. Beklenti Teorileri

Motivasyon sürecini bilişsel bir yaklaşımla ele alan beklenti teorileri, temel olarak iki önemli model üzerinden incelenmektedir. Bunlardan ilki Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi, diğeri ise Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter tarafından bu teoriye katkı sağlanarak oluşturulan Lawler-Porter modelidir (Eren, 2001).

Vroom'un modeline göre, bir çalışanın belirli bir iş için gayret sarf etmesi Valens ve Bekleyiş olmak üzere iki temel faktöre bağlıdır. Bu ilişki alanyazında genel olarak Motivasyon = Valens x Bekleyiş denklemiyle ifade edilmektedir. Bu denklemde valens, bireyin sunulan ödülü arzulama derecesini ve ödüle verdiği değeri temsil ederken; bekleyiş, kişinin göstereceği çabanın kendisini o ödüle ulaştıracağına dair algıladığı olasılık olarak tanımlanmaktadır.

Şayet birey, ortaya koyacağı gayretin sonucunda belirli bir ödülü elde edeceğine inanıyorsa ve bu ödül kendisi için değerliyse, güçlü bir şekilde motive olacağı öngörülmektedir. Bu motivasyonla birlikte bireyin, sahip olduğu tüm bilgi ve yeteneği kendi arzusuyla örgüt amaçları doğrultusunda işe koşacağı değerlendirilmektedir. Bu modeli örgütsel düzeyde uygulamak isteyen bir yöneticinin temel sorumluluğunun, çalışanları için hagi tür ve düzeydeki ödüllerin anlamlı olduğunu doğru bir şekilde tespit etmek olduğu ifade edilmektedir (Byars & Rue, 2004; Vroom, 1964).

Lawler ve Porter ise Vroom'un beklenti modelini daha da genişleterek çaba ve performans arasındaki ilişkiye yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu modele göre de kişinin motivasyon düzeyi valens ve beklenti faktörlerinden doğrudan etkilenmektedir; ancak bireyin salt yüksek gayret göstermesinin, her zaman yüksek bir performans elde edileceği anlamına gelmediği belirtilmektedir.

Gösterilen çabanın başarılı bir performansa dönüşebilmesi için bireyin o iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere de sahip olması gerekli görülmektedir. Eğer çalışan gerekli donanım ve yetenekten yoksunsa, sarf ettiği gayret ne kadar yüksek olursa olsun, hedeflenen performansı sergilemesinin mümkün olamayacağı bilinmektedir (Davis & Newstrom, 1988; Yüksel, 2007).

2.2.4.5.2.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından yönetim literatürüne kazandırılan Eşitlik Teorisi, bireylerin iş yerindeki başarı ve tatmin düzeylerini, çalışma ortamlarında algıladıkları adalet ve hakkaniyet duygusuyla açıklamaktadır. Bir çalışanın, kuruma kattığı kişisel değeri (sarf ettiği gayret, bilgi, deneyim) ile karşılığında elde ettiği kazanımları (ücret, ödül, statü), aynı çalışma ortamındaki diğer meslektaşlarının koşullarıyla sürekli olarak zihinsel bir kıyaslama içinde değerlendirdiği kabul edilmektedir. Bireylerin zihinsel karşılaştırmalar neticesinde hissettikleri eşitsizlik durumlarının, iç dünyalarında ciddi bir psikolojik gerilim yarattığı ve söz konusu adaletsizliği gidermeye yönelik çeşitli örgütsel refleksler geliştirmelerine zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Adams, 1965).

Eğitim kurumlarında görev yapan bir öğretmenin veya herhangi bir personelin, maruz kaldığı eşitsizliği dengeleyebilmek adına öncelikli olarak işe ayırdığı mesleki gayreti azaltma ve dolayısıyla daha düşük bir performans sergileme eğilimi taşıdığı belirtilmektedir (Armstrong & Taylor, 2020). Performans düşürmenin yanı sıra çalışanların, haksızlığı telafi edebilmek maksadıyla yönetimden daha yüksek bir ücret veya ilave ödüller talep ederek elde ettikleri mevcut sonucu değiştirme arayışına girebilecekleri de görülmektedir. Bireysel çabaların sonuçsuz kalması durumunda personelin örgütü terk etme düşüncesine yönelebileceği; artan devamsızlıklar, kurum içi yer değişikliği talepleri veya doğrudan istifa gibi eylemlerle tepkisini somutlaştıracağı öngörülmektedir (Dessler, 2000). Bireysel reflekslerin ötesinde çalışanın, referans olarak aldığı diğer meslektaşları üzerinde de baskı kurarak onları kendi çalışma tempolarını düşürmeye zorlama potansiyeli taşıdığı belirtilmektedir (Byars & Rue, 2004).

Alanyazındaki güncel araştırmalar tarafından da desteklenen Eşitlik Teorisi, eşitsizlik algısının yönüne göre farklı örgütsel sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Kişinin hak ettiğinden daha fazla ödüllendirildiğini veya yüksek maaş aldığını algılamasının (pozitif eşitsizlik), özellikle iş etiği ve vicdani sorumluluk bilinci yüksek olan çalışanlarda performansı artırıcı bir motivasyon unsuru olabileceği değerlendirilmektedir. Aksine, bireyin hak ettiğinden daha az maaş veya değer gördüğünü hissetmesinin (negatif eşitsizlik) ise devamsızlıkların artması ve personel devir hızının yükselmesi gibi ciddi örgütsel krizlere zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009).

2.2.4.5.2.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından öne sürülen Amaç (Hedef Belirleme) Teorisi, bireylerin kendi belirledikleri hedeflerin onların motivasyon düzeylerini doğrudan şekillendirdiğini savunur. Bu kuramın temel odak noktası, belirlenen amacın kişi açısından *ulaşılabilirlik* derecesidir. Yönetim perspektifinden bakıldığında asıl kritik olan, örgütün hedefleri ile çalışanın bireysel hedefleri arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Bu uyumu yakalamak ise hedef belirleme süreçlerine astların da aktif katılımını zorunlu kılmaktadır (Koçel, 2007).

Varlığını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen her örgüt, belirlenen hedefe ancak çalışanları aracılığıyla ulaşabileceğinin bilincinde olmalıdır. 1980'li yıllardan itibaren yönetim biliminin merkezine yerleşen motivasyon, salt maddi tatminle açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir kavramdır. Yaygın kanının aksine, yüksek motivasyonun birincil koşulu her zaman yüksek ücret değildir. Ancak ücretin ülke standartlarının çok altında kalması, çalışanların şevkini kıran ve örgütsel kararlılığı engelleyen ciddi bir faktördür. Öte yandan, çalışana saygı duyulması ve onun kurumun değerli bir parçası olduğunun hissettirilmesi, çoğu zaman maddi ödüllerden çok daha güçlü bir itici güç yaratmaktadır. Unutulmamalıdır ki, başarı ve saygı görme gibi üst düzey ihtiyaçlar, tatmin edildikçe azalan değil; aksine daha da güçlenerek ortaya çıkan güdülerdir (Argon, 2001).

Eğitim örgütleri bağlamında ele alındığında Başaran (1992), öğretmenlerin örgütsel amaçlara yönlendirilmesinde okul yöneticilerine büyük sorumluluk düştüğünü ve bu süreçte öğretmenlerin "yetişkin" özelliklerinin mutlaka dikkate alınması gerektiğini vurgular. Yetişkin bireyler, yapacakları işe içsel olarak güdülenmedikleri sürece o işi yapsalar dahi beklenen başarıyı gösteremezler. Bu nedenle çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülemek, hayati bir yönetim işlevi olarak kabul edilmektedir.

Öğretmenlerin motive edilmesinin doğrudan okul yöneticisinin tutum ve sergilediği liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim ve öğretim lideri konumundaki bir yöneticinin öğretmenleri katı formal ilişkilerle strese sokmak yerine, onlara sorumluluk alabilecekleri, problem çözme becerilerini sergileyebilecekleri, başarılarının ödüllendirildiği ve informal ilişkilerin de alan bulabildiği huzurlu bir örgüt iklimi sunması gereklidir (Hoy & Miskel, 2013).

Nitekim okullardaki eğitim-öğretim süreçlerinin başarısı, personelin motivasyonuyla doğrudan orantılıdır; çünkü insanın isterse performansını artırabileceği düşüncesi motivasyonun temelini oluşturur. Ancak motivasyon son derece kişiye özgü bir kavramdır.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin ilgilerinin, ihtiyaçlarının, yeteneklerinin, branşlarının ve hayata bakış açılarının birbirinden farklı olduğunu bilerek, uygulayacakları güdüleme yöntemlerini bu çeşitliliğe uygun biçimde dikkatle seçmelidir (Türkmen, 2008).

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmayla alakalı yurt içinde, yurt dışında yapılmış çalışmalar ve ulusal politika belgeleri, güncel raporlar ve yasal çerçeve ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Ulusal alanyazında yürütülen araştırmalar incelendiğinde, insan kaynakları pratikleri ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir etkileşim bulunduğu görülmektedir.

Yılmaz (2006) tarafından yapılan araştırmada, geleneksel personel idaresinden çağdaş insan kaynakları sistemlerine geçiş dinamikleri ele alınmış ve süreç tasarımının doğrudan örgüt kültürüyle entegre edilmesi gerektiği savunulmuştur. Departmanların yapılandırılması aşamasında kurumun sahip olduğu kültürel kodların ve değerlerin göz ardı edilmemesinin, uygulamaların başarısı açısından kritik bir zorunluluk olduğu belirtilmiştir.

Küçükkaya (2006) araştırmasında, kurumların işe alım pratiklerini merkeze almış ve organizasyonların yetenek seçimi aşamasına yeterli stratejik önemi atfetmediklerini ortaya koymuştur. Liyakati ve işe uygunluğu objektif biçimde ölçen profesyonel seçim mekanizmalarının kurulamamasının, personel istihdamında ciddi verimsizliklere ve uzun vadeli yönetsel zafiyetlere yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalık ve Şehitoğlu (2006) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin İKY işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin yasal düzenlemeler ve mevzuat hakkında öğretmenleri yeterince bilgilendirerek rehberlik sağladıklarını; alınan kararlara katkıda bulunduklarını ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek olduklarını göstermektedir. Ancak, bu çalışmada alan literatüründen farklı olarak, özel okul yöneticilerinin öğretmenleri yönetim kurulu kararları hakkında

bilgilendirdikleri ortaya konmuştur. Öğretmenlerin, çalıştıkları kurumun işleyişini kavrayabilmeleri ve beklenen performansı gösterebilmeleri açısından yönetim kurulunun aldığı kararlar oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, özel okul yöneticileri yönetim kurulunun kararlarını düzenli bir şekilde öğretmenlerle paylaşmaktadır.

Öztay (2006) gerçekleştirdiği çalışmada, yönetsel pratiklerin kurum kültürü üzerindeki etkilerini analiz etmiş ve aktif insan kaynakları sistemlerine sahip okulların kültürel bütünleşmeyi çok daha kolay sağladıkları sonucuna ulaşmıştır. Sistematik faaliyetlerle desteklenen bir iklimin, eğitimcilerin özgüvenini ve okula duydukları sadakati anlamlı ölçüde yükselttiği ortaya çıkmıştır. Profesyonelce kurgulanan kültür ortamlarında ödül mekanizmalarının çok daha yapıcı bir işlev gördüğü; başarılarının takdir edileceğinin bilincinde olan öğretmenlerin, ceza kaygısıyla çalışan meslektaşlarına oranla çok daha yüksek bir içsel motivasyon sergiledikleri belirtilmektedir.

Aydın (2007) tarafından yürütülen çalışmada, değişen iş dinamikleri ekseninde yöneticilerin stratejik rolleri incelenmiş ve kurum hedeflerine ulaşabilmek adına personel gereksinimlerinin sürekli bir analize tabi tutulması gerektiği sonucuna varılmıştır. Organizasyonun makro hedefleri ile çalışanların mikro düzeydeki bireysel beklentilerinin rasyonel bir düzlemde bütünleştirilmesinin, yönetimsel başarının temel şartı olduğu vurgulanmıştır.

Cent (2007) çalışmasında, özel eğitim kurumlarındaki insan kaynakları işlevlerinin sahadaki yansımalarını incelemiş ve formel bir departmanın varlığının uygulamaların etkililiğini doğrudan şekillendirdiğini belirtmiştir. Bağımsız bir insan kaynakları birimine sahip olan okullarda görev yapan eğitimcilerin, yönetsel uygulamaların çok daha profesyonel ve işlevsel yürütüldüğüne inandıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. İlgili çalışmada, faaliyetlerin gerçekleşme düzeyine yönelik algılarda idari kadro ile öğretmenler arasında farklılıklar bulunduğu; yöneticilerin süreçlerin işleyişi konusunda çalışanlara kıyasla çok daha iyimser bir tablo çizdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Torun (2007) tarafından yürütülen araştırmada, çalışanların işten elde ettikleri manevi doyum üzerine odaklanılarak insan kaynakları mekanizmalarının iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Organizasyonel süreçlerin şeffaf ve adil bir şekilde yürütülmesinin, bireylerin mesleki memnuniyet düzeylerini artırarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını büyük ölçüde kolaylaştırdığı sonucuna varılmıştır.

Akyol'un (2008) çalışmasında, özel okullardaki insan kaynakları uygulamalarının öğretmenlerin performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığına dair bir algının mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada, okullarda insan kaynakları birimi olmasının insan kaynakları uygulamaları anlamında anlamlı bir fark yaratmadığı yani okulun bir insan kaynakları birimi olmasa da bu faaliyetleri okul müdürünün ve yöneticilerin akılcı bir planlamayla, farklı birimlerin desteğini alarak yürütebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu faaliyetler, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi konusunda kendilerini eğitmeleri ya da konu ile ilgili eğitim programlarına katılmaları yardımıyla etkili bir şekilde gerçekleşebileceği görüşüne varılmıştır.

Dığın (2008) çalışmasında, insan kaynakları alanındaki iş güvencesi algısını incelemiş ve yasal ile sözleşmesel güvencelerin çalışan psikolojisi üzerindeki kritik rolünü ele almıştır. Personelin kuruma duyduğu aidiyetin ve uzun vadeli performans sergileme eğiliminin, büyük ölçüde işini kaybetme kaygısından uzak, güvenli bir çalışma ortamının tesis edilmesine dayandığı sonucuna varılmıştır.

Karaca (2009) araştırmasında, yönetim kademesinin insan kaynakları alanındaki yetkinlikleri ile eğitimcilerin kurumsal sadakatleri arasındaki ilişkiye odaklanmış ve söz konusu iki değişken arasında güçlü bir etkileşim bulunduğunu ortaya koymuştur. Liderlerin profesyonel insan kaynakları becerileri sergilediği kurumlarda, personelin çalışma ortamına çok daha hızlı adapte olduğu ve mesleki süreçlere yönelik pozitif bir tutum geliştirdiği görülmüştür. Sağlanan uyumun ve olumlu psikolojik iklimin, öğretmenlerin örgüte duydukları bağlılığı kalıcı olarak artırdığı sonucuna varılmıştır.

Bakalcı (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulguları; adil ücret politikalarının, şeffaf performans değerlendirmelerinin, mesleki eğitim fırsatlarının ve kariyer olanaklarının, personelin işine yüksek düzeyde adanmışlık göstermesiyle doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Emel (2010), özel ve resmi ortaöğretim kurumlarındaki İKYU'yu inceleyen araştırmasında, özel okullarda İKYU'ya daha fazla önem verildiğini ve bu kurumların insan kaynaklarının kendilerini geliştirmeleri ile gerekli niteliklere sahip olmalarına özen gösterildiğini ortaya koymuştur.

Son yıllarda yapılan güncel araştırmalar ise, Türkiye'deki eğitim kurumlarında ve özellikle özel okullarda insan kaynakları yönetiminin yalnızca bir departman varlığıyla değil, süreçlerin profesyonelleşme ve olgunluk düzeyiyle değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Argon ve Kaya (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, özel okullardaki insan kaynakları yönetimi olgunluk düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları, etkili ve yapılandırılmış bir İKY olgunluğuna sahip olan özel eğitim kurumlarında, öğretmenlerin kuruma duydukları güvenin ve aidiyet hissinin belirgin şekilde yükseldiğini ortaya koymaktadır. Kurumsal hedeflerle uyumlu, şeffaf insan kaynakları politikalarının uygulandığı okullarda, personelin kuruma olan duygusal bağlılığının güçlendiği ve bu durumun eğitim-öğretim faaliyetlerindeki genel verimliliği anlamlı düzeyde artırdığı saptanmıştır. Bu çalışma, İKY süreçlerinin yalnızca idari bir mekanizma değil, aynı zamanda kurumun eğitim kalitesini ve öğretmen motivasyonunu doğrudan etkileyen stratejik bir unsur olduğunu göstermesi açısından literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Kurumsal süreçlerde yönetici ve öğretmenlerin beklentilerini ele alan Güler, Kayıkçı ve Sabancı'nın (2022) araştırmasında, Türk eğitim sistemindeki kariyer uygulamaları insan kaynakları yönetimi perspektifiyle değerlendirilmiştir. Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerle yapılan görüşmelere dayanan bu çalışmada, kurumlardaki uyum süreçlerinin ve mesleki yükselme olanaklarının net bir biçimde yapılandırılmasının önemi ortaya konmuştur. Araştırma; liyakat, adalet ve şeffaflık ilkelerine dayalı kariyer planlama sistemlerinin eksikliğinin kurum içi motivasyonu düşürdüğünü, etkili bir İKY politikasının ise ancak yöneticilerin bu süreçleri adil bir şekilde desteklemesiyle mümkün olabileceğini kanıtlamaktadır.

Uğur ve Levent (2023) ise çalışmalarında, özel öğretim kurumlarında kurumsallaşma düzeyini ve bu süreçte karşılaşılan yönetsel engelleri okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirmiştir. Araştırma bulguları, pek çok özel okulda kurumsallaşmanın tam anlamıyla sağlanamadığını ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinin standartlaştırılmış, yazılı politikalardan ziyade, çoğunlukla okul kurucularının veya müdürlerinin kişisel inisiyatiflerine bırakıldığını işaret etmektedir. Kurumsal bir çerçevenin eksikliği; işe alım, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi temel İKY işlevlerinin nesnel bir şekilde yürütülmesini zorlaştırmakta, bu durum da örgütsel verimliliği düşürmektedir. Çalışma, özel okulların rekabetçi eğitim sektöründe sürdürülebilir bir başarı yakalayabilmeleri ve nitelikli personeli kurumda tutabilmeleri için, İKY uygulamalarında kişisel tasarruflardan sıyrılarak sistemsel ve kurumsal politikalara geçiş yapmalarının kritik bir zorunluluk olduğunu vurgulamaktadır.

Güvendi ve Alpaydın (2026) tarafından yürütülen güncel bir araştırmada, İstanbul ve Kocaeli'deki özel okullarda İK süreçlerini bizzat yürüten yönetici ve personelin görüşleri doğrultusunda kurumların İKY olgunluk seviyeleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, işe alım, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi temel İKY işlevlerinin standartlaştırılmış ölçütlere (rubriklere) bağlanmasının, yöneticilerin süreçleri daha şeffaf ve sistematik yönetmelerine olanak tanıdığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, özel okulların rekabetçi ortamda ayakta kalabilmeleri için İKY süreçlerinin yöneticilerin kişisel inisiyatiflerinden çıkarılarak kurumsal bir olgunluk seviyesine taşınmasının zorunlu olduğunu göstermektedir.

Alanyazındaki bu güncel bulgular, geleneksel personel yönetiminin ötesine geçerek stratejik İKY yaklaşımını benimseyen üst düzey karar alıcıların, eğitim kurumlarının başarısında temel itici güç olduğunu doğrulamaktadır.

3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Landau ve Hammer'ın (1986) gerçekleştirdiği çalışma, iki grup büro çalışanı arasında bir organizasyon içinde algılanan hareket kolaylığının belirleyicilerini araştırmıştır. Çalışmada, algılanan hareket kolaylığı ile hem örgütsel bağlılık hem de bırakma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, kişisel özelliklerinin hareketlilik için organizasyonel kriterlere uygun olduğunu hisseden ve amirlerinden geri bildirim alan daha kısa görev süresine sahip genç çalışanlar, kendilerini ilerleme için en büyük fırsatlara sahip olarak algıladıkları; hareketliliği arzulayan ancak hiçbir fırsat algılamayan çalışanlar ise kuruluşlarına daha az bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonuçları, organizasyonlarındaki kariyer gelişim fırsatlarını fark eden çalışanların, organizasyonlarına daha bağlı olduklarını göstermiştir.

Whitener (2001) ile Shahnawaz ve Juyal'ın (2006) araştırmalarında İKYU'nun çalışanların kurumsal bağlılıklarını pozitif bir şekilde etkilediği sonucu ortaya koyulmuştur.

Chang ve Huang'ın (2005) çalışması, bağlamsal faktörlerden biri olan ürün pazar stratejisinin, Stratejik İKYU ile firma performansı arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini incelemiştir. Çalışmada, inovasyon ihtiyaçlarıyla başa çıkmak, geleneksel İKY'nin, stratejik İKY'ye dönüştürülme derecesi, bir firmanın büyümeyi ne kadar iyi sürdürebileceğini ve geliştirebileceğini belirler sonucuna varılmıştır.

Sacchetti, Tortia ve Lopez (2016) araştırmasında, çalışanların gelişim, istikrar ve ödül odaklı İKYU'ya yönelik algılarının, onların duygusal durumlarını ve kurumda kalma isteklerini nasıl etkilediğini incelemektedir. İKYU, çalışanların memnuniyet düzeyini pozitif yönde etkilemekte ve bu memnuniyet de kuruluşun başarısına olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar ise eğitim kurumlarında İKY uygulamalarının geleneksel personel yönetiminden çıkarak stratejik insan kaynakları yönetimine evrildiğini ve bu süreçte üst düzey yöneticilerin (okul müdürleri ve kurucuların) inisiyatiflerinin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.

Bush (2020), eğitim liderliği ve yönetimi teorilerini incelediği kapsamlı çalışmasında, eğitim kurumlarının yalnızca öğretim faaliyetlerine odaklanan yapılar olmaktan çıkarak, karmaşık insan kaynakları süreçlerini yönetmesi gereken dinamik organizasyonlara dönüştüğünü vurgulamaktadır. Yazar, okul yöneticilerinin geleneksel idari rollerinin (personel özlük işleri, kayıt kuyudat vb.) ötesine geçerek; personelin mesleki gelişimi, motivasyonunun artırılması ve örgütsel iklimin iyileştirilmesi gibi stratejik işlevleri bizzat üstlenmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu dönüşüm, eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetiminin sadece bürokratik bir destek hizmeti değil, okulların vizyonuna ulaşmasında ve rekabet gücünün artırılmasında karar alıcıların elindeki en temel itici güç olduğunu ortaya koymaktadır.

Harris ve Jones (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma, özellikle küresel kriz dönemlerinde ve artan belirsizlik ortamlarında okul liderliğinin ve insan kaynakları yönetiminin değişen rolüne odaklanmaktadır. Çalışmada, kriz anlarında eğitim örgütlerinin dayanıklılığını (organizational resilience) sağlayabilmek için üst düzey yöneticilerin çalışan iyi oluşunu (well-being) merkeze alan esnek ve destekleyici politikalar geliştirmelerinin zorunlu olduğu ifade edilmektedir. Araştırma sonuçları, böylesi zorlu ve değişken dönemlerde öğretmenlerin psikolojik ve mesleki açıdan yönetim kademesi tarafından desteklenmesinin, kurumun ayakta kalabilmesi ve krizleri yönetebilmesi için en kritik stratejik hamlelerden biri olduğunu göstermektedir.

Kravariti ve diğerleri (2021) ise rekabetçi ve belirsiz piyasa koşullarında organizasyonların hayatta kalma stratejilerini yetenek yönetimi (talent management) perspektifinden incelemiştir. Çalışma genel organizasyonel yapılar üzerinden yürütülmüş olsa da elde edilen bulgular özel okullar gibi yoğun rekabetin yaşandığı ve insan kaynağının temel üretim faktörü olduğu hizmet sektörleri için kritik yönetsel çıkarımlar sunmaktadır. Araştırma,

kurumların geleneksel ve katı personel yönetimi anlayışından sıyrılarak yenilikçi, destekleyici ve yeteneği elde tutmaya odaklanan modern İKY politikalarına geçiş yapmalarının bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Etkili bir yetenek yönetimi sisteminin kurulması, nitelikli personelin kuruma çekilmesi ve kurumda tutulması, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamada temel yönetsel faktör olarak değerlendirilmektedir.

Obi ve Nwabuogookoye (2021) ile Prestiana ve Sugito (2021) tarafından yürütülen çalışmalarda, eğitim kurumu yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi becerilerinin kurum performansı üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Araştırmalar, yöneticilerin; planlama, işe alım, personeli yetkilendirme ve takım çalışmasını teşvik etme gibi stratejik İKY becerilerinin, okuldaki örgütsel verimliliği anlamlı düzeyde artırdığını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin doğru personeli doğru görevle eşleştirebilme yetkinliğinin, eğitim kurumunun rekabet gücünü belirleyen temel faktör olduğu ifade edilmiştir.

Özellikle özel okullar bağlamında yürütülen araştırmalar, bu kurumlardaki İKY dinamiklerinin rekabetçi yapısı gereği çok daha hassas yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Odit, Okumu, Lajul, Opio ve Omara (2023) tarafından özel okullarda personeli elde tutma (retention) ve ödül sistemleri üzerine yapılan araştırma, finansal ve finansal olmayan ödüllendirme mekanizmalarının öğretmenlerin kurumda kalma süreleri üzerindeki kritik etkisini derinlemesine incelemektedir. Bu çalışmanın bulgularına göre, üst düzey yöneticiler tarafından adil ve şeffaf bir biçimde yapılandırılmış teşvik sistemleri, yalnızca öğretmenlerin anlık motivasyonunu artırmakla kalmamakta; aynı zamanda kurumsal aidiyeti güçlendirerek eğitim sektöründeki yüksek devir hızının (turnover rate) önüne geçmektedir. Çalışma, yönetim kademesinin sunduğu kariyer gelişim fırsatları, başarıların takdir edilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi somut İKY adımlarının, personelin kurumda kalma kararında en az ücret politikaları kadar belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Perera ve Premadasa (2023), stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, yöneticiler tarafından sağlanan gelişim odaklı geri bildirim mekanizmalarının kriz dönemlerinde kurumun ayakta kalma kapasitesini desteklediğini ortaya koymuştur.

Kyereh, Asamoah ve Osei-Owusu (2023) tarafından eğitim kurumlarındaki yönetim etkililiği ve İKY uygulamaları üzerine yapılan araştırmada, etkili liderlik faktörünün İKY süreçlerinin başarısındaki kilit rolü değerlendirilmiştir. Çalışma, okul yöneticilerinin adil

performans değerlendirme sistemleri kurmasının, personeli karar alma süreçlerine dâhil etmesinin ve güçlü bir iletişim ağı oluşturmasının örgütsel bağlılığı doğrudan artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Hasni ve Jamilus (2024) ile Komakech, Obici ve Mwesigwa'nın (2021) çalışmaları, özel okullarda öğretmen devir hızını (turnover rate) düşürmek ve kurumsal aidiyeti artırmak için okul liderlerinin şeffaf işe alım, liyakate dayalı seçme ve sürekli mesleki gelişim gibi kapsayıcı İKY uygulamalarını hayata geçirmelerinin zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmalara göre, kurumsal hedeflerle uyumlu, yapılandırılmış bir İKY çerçevesi sunan üst düzey yöneticiler, nitelikli öğretmenleri kuruma çekmede ve elde tutmada belirgin bir avantaja sahiptir.

3.3. Ulusal Politika Belgeleri, Güncel Raporlar ve Yasal Çerçeve

3.3.1. 12. Kalkınma Planı (2024-2028) Perspektifinde Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü

Eğitim sistemleri, ülkelerin uzun vadeli sosyo-ekonomik hedeflerine ulaşmasında temel itici güç olarak işlev görmektedir. Bu bağlamda, makro düzeyde hazırlanan ulusal kalkınma planları, eğitim politikalarının yönünü belirleyen temel strateji belgeleridir. Türkiye'nin 2024-2028 yıllarını kapsayan 12. Kalkınma Planı'nda yer alan "Nitelikli İnsan, Güçlü Aile, Sağlıklı Toplum" ekseni, eğitimde kalitenin artırılmasını ve çağın gerektirdiği becerilerle donatılmış insan kaynağının yetişmesini merkeze almaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı [SBB], 2023). Planda, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ile eğitim ortamlarının iyileştirilmesine yönelik hedefler açıkça vurgulanmaktadır. Ancak, makro ölçekte belirlenen bu hedeflerin mikro ölçekte, yani okul düzeyinde hayata geçirilmesi, nitelikli bir eğitim kadrosunun inşası ve etkin bir örgüt yönetimi anlayışıyla doğrudan ilişkilidir (Şişman, 2016).

Bu ulusal vizyon çerçevesinde, Türk eğitim sistemi içerisinde giderek büyüyen bir paya sahip olan özel okullar, eğitimde kalitenin ve yenilikçi yaklaşımların sisteme entegrasyonunda kritik bir rol üstlenmektedir. Yoğun rekabet koşullarının yaşandığı özel okul sektöründe, kurumların sürdürülebilir bir başarı yakalaması ve ulusal eğitim hedefleriyle uyumlu çıktılar üretebilmesi, örgütün en değerli sermayesi olan insan kaynağının etkili bir biçimde yönetilmesine bağlıdır (Koçel, 2007). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliği; doğrudan hizmeti sunan öğretmenin mesleki yeterliliğine, motivasyonuna

ve kurumsal aidiyetine dayandığından, insan kaynakları yönetimi özel okulların en hayati fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Karaköse, 2005).

12. Kalkınma Planı'nda altı çizilen "nitelikli eğitim" hedefine ulaşmak, okul hiyerarşisinin tepe noktasında yer alan üst düzey yöneticilerin (kurucu temsilcileri, genel müdürler, okul müdürleri) insan kaynakları süreçlerini stratejik bir bakış açısıyla yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Üst düzey yöneticilerin perspektifinden İKY; yalnızca yasal mevzuatın ve rutin idari işlerin yürütüldüğü bir birim olmaktan çıkıp, kurumun vizyonunu gerçekleştirecek yetenekleri okula çeken, bu yetenekleri geliştiren ve yüksek performansa yönlendiren stratejik bir mekanizma olarak ele alınmalıdır. Yöneticilerin şeffaf, liyakate dayalı ve personeli merkeze alan çağdaş İKY uygulamalarını benimsemeleri, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırarak örgütsel etkililiği yükseltmektedir (Türkmen, 2008). Sonuç olarak, makro düzeyde devlet tarafından belirlenen eğitim politikalarının başarıya ulaşması, okullarda bu politikaları icra edecek eğitimcilerin doğru yönetilmesi ve güdülenmesiyle yakından ilgilidir. Özel eğitim kurumlarında üst düzey yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (işe alım, oryantasyon, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve ödüllendirme) ilişkin yaklaşımları, sadece kurumun kendi rekabet gücünü belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda ülkenin uzun vadeli kalkınma hedeflerine ulaşmasında ihtiyaç duyulan donanımlı nesillerin yetişmesine de zemin hazırlamaktadır. Bu teorik temeller ışığında, araştırmanın izleyen bölümlerinde özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların örgütsel yansımaları, bizzat karar alıcı konumunda olan üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusunda derinlemesine analiz edilecektir.

3.3.2. Türkiye'deki Güncel Sendika Raporları Bağlamında Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi

Eğitim sektöründe insan kaynakları yönetiminin sahadaki pratik yansımalarını ve yapısal sorunlarını nesnel bir biçimde analiz edebilmek için, alanda faaliyet gösteren farklı eğitim sendikalarının yayımladığı güncel raporlar kritik bir veri kaynağı niteliği taşımaktadır. Son yıllarda Türkiye'de özel öğretim kurumu sayısındaki kontrolsüz büyüme ve buna paralel olarak özel sektörde istihdam edilen öğretmen sayısındaki hızlı artış, bu kurumlardaki insan kaynakları uygulamalarının niteliğini, yasal sınırlarını ve çalışan psikolojisi üzerindeki etkilerini tartışmaya açmıştır.

Özel Sektör Öğretmenleri Sendikası verilerini de kapsayan Eğitim Reformu Girişimi'nin (ERG, 2024) güncel raporlarına bakıldığında, özel okullarda görev yapan eğitimcilerin en temel sorunlarının başında ücret politikaları, iş güvencesizliği ve ağır çalışma koşulları gelmektedir. Özellikle Öğretmenlik Mesleği Kanunu düzenlemelerinde özel okul öğretmenleri için sendikalar tarafından yoğun olarak talep edilen *taban maaş* uygulamasının yasal bir zemine kavuşamaması, özel sektördeki eğitimcilerin kamu okullarındaki meslektaşlarına kıyasla ciddi bir ekonomik eşitsizlik (negatif eşitsizlik) algısı yaşamasına neden olmaktadır (ERG, 2024).

Farklı sendikaların saha araştırmaları da incelendiğinde, özel okullarda görev yapan eğitimcilerin sorunlarının büyük ölçüde ortaklaştığı görülmektedir. Özel Sektör Öğretmenleri Sendikası'nın (2025) yayımladığı sektör değerlendirme raporlarında en çok vurgulanan temel problem; belirli süreli (genellikle 10 aylık) iş sözleşmeleriyle çalışma zorunluluğu ve taban maaş güvencesinin yasal bir zemine kavuşturulmamış olmasıdır. Bu durum, eğitimcilerin yaz aylarında maaş alamama veya asgari ücret düzeyinde çalıştırılma riskini doğurmakta, ciddi bir iş güvencesizliği yaratmaktadır. Benzer şekilde, Eğitim-İş (2025) tarafından hazırlanan "Eğitimde Özelleştirme ve Öğretmenin Emeği" başlıklı raporda; özel eğitim kurumlarında haftalık yasal ders saati sınırlarının aşıldığı, etüt ve hafta sonu çalışmaları için ek mesai ücretlerinin ödenmediği ve bu yoğun temponun öğretmenlerde derin bir mesleki tükenmişliğe yol açtığı bulgulanmıştır.

Öte yandan, Türk Eğitim-Sen'in (2024) öğretmen motivasyonu ve çalışma koşulları üzerine gerçekleştirdiği geniş çaplı araştırmalar, özel okullardaki kurumsal baskı (mobbing) ve liyakate dayanmayan performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel iklime verdiği zarara dikkat çekmektedir. Eğitim Sen'in (2025) yıl sonu raporlarıyla da paralellik gösteren bu bulgular; veli memnuniyetini merkeze alan ticari kaygıların, öğretmenin mesleki özerkliğini zedelediğini ve yöneticiler ile öğretmenler arasındaki formel iletişimi stresli bir boyuta taşıdığını ortaya koymaktadır. Sendikaların ortaklaştığı bu tespitler, özel sektördeki eğitimcilerin kamu okullarındaki meslektaşlarına kıyasla ciddi bir ekonomik ve statüsel eşitsizlik (negatif eşitsizlik) algısı yaşadığını kanıtlamaktadır.

Sendika raporlarına yansıyan bu çok boyutlu tablo, araştırmanın temel odak noktası olan özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile doğrudan ve güçlü bir nedensellik bağı içermektedir. Literatürde yer alan Çift-Faktör veya Eşitlik teorileri gibi motivasyon kuramları ışığında değerlendirildiğinde; sendikaların kayıt altına aldığı düşük ücret politikaları, güvencesiz sözleşmeler, adaletsiz performans kriterleri ve ağır mesai koşulları,

örgütlerde asgari olarak bulunması gereken "hijyen faktörlerinin" dahi tam anlamıyla sağlanamadığına işaret etmektedir. Öğretmenlerin sivil toplum kuruluşları ve sendikalar aracılığıyla dile getirdiği bu yapısal sorunlar; kurumun en değerli entelektüel sermayesini elde tutmak, eğitim kalitesini artırmak ve kurumsal bağlılık yaratmakla yükümlü olan üst düzey yöneticilerin (kurucu temsilcileri, okul müdürleri, İK yöneticileri) karşı karşıya kaldığı en büyük stratejik krizlerden biridir.

Bu bağlamda, özel eğitim kurumlarındaki insan kaynakları süreçlerini planlayan ve icra eden üst düzey yöneticilerin, söz konusu krizlere ve sendikal bulgulara nasıl yaklaştığı büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, bir yandan kurumun finansal sürdürülebilirliğini ve sektördeki rekabet gücünü korumak; diğer yandan ise sendika raporlarında kristalleşen bu sorunları aşarak nitelikli öğretmeni okulda tutacak adil, şeffaf ve motive edici İK politikaları geliştirmek gibi zorlu bir ikilem içindedirler. Dolayısıyla, sendika verileriyle altı çizilen öğretmen perspektifindeki bu sorun yumağının, bizzat karar alıcı konumundaki üst düzey yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve uygulamada hangi spesifik insan kaynakları stratejileriyle yönetilmeye çalışıldığı, bu tezin temel araştırma problemini oluşturmaktadır.

3.3.3. Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği 24. Geleneksel Eğitim Sempozyumu (28-31 Ocak 2026) Eğitim 5.0 Vizyonu Çerçevesinde Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümü ve Üst Düzey Yönetici Perspektifleri

Günümüzde eğitim kurumları, teknolojik ilerlemelerin ve toplumsal değişimlerin ivme kazanmasıyla birlikte köklü bir paradigma değişimi yaşamaktadır. Literatürde "Eğitim 5.0" olarak kavramsallaştırılan bu yeni dönem; teknolojinin insan merkezli ve etik kullanımını, yapay zekâ entegrasyonunu ve sürdürülebilir eğitim politikalarını merkeze almaktadır (Demir, 2021; TÖZOK, 2026). Eğitim 5.0 modeli; öğrencilerin bireysel özelliklerine göre kişiselleştirilmiş öğrenme yaklaşımlarını, 21. yüzyıl becerilerinin kazandırılmasını ve veriye dayalı karar alma süreçlerini temel almaktadır. Bu bağlamda, teknoloji eğitim süreçlerinde araçsallaşırken *insan faktörü* ve dolayısıyla nitelikli eğitimci profili, kurumlar için her zamankinden daha belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Özel okullar, esnek organizasyon yapıları ve yeniliklere hızlı adaptasyon sağlama potansiyelleri gereği bu dönüşümün öncüsü konumundadır. Ancak Eğitim 5.0 vizyonunun okulların kurumsal kültürüne entegre edilmesi, yalnızca teknolojik altyapı yatırımlarıyla değil; bu vizyonu hayata geçirecek öğretmen ve idari kadronun yetkinliklerinin

artırılmasıyla mümkündür. Bu durum, özel okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi pratiklerinin geleneksel personel yönetiminden sıyrılarak stratejik bir iş ortağı konumuna evrilmesini zorunlu kılmaktadır (Armstrong & Taylor, 2020). İşe alım, performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve yetenek yönetimi gibi temel İKY işlevleri; yenilikçi öğrenme modellerine uyum sağlayabilen, dijital pedagojik yeterliliklere sahip ve değişime açık eğitimcilerin istihdam edilmesi hedefine göre yeniden dizayn edilmelidir.

Bu stratejik dönüşümün başarısı ve kurumsal düzeyde içselleştirilmesi, büyük ölçüde üst düzey yöneticilerin (kurucu temsilcileri, genel müdürler, okul müdürleri) vizyonuna ve liderlik yaklaşımlarına bağlıdır. Üst düzey yöneticiler, kurumun makro hedefleri ile mikro düzeydeki uygulamaları arasındaki köprüyü kuran temel aktörlerdir. Örgütsel davranış ve eğitim yönetimi alanyazınında da genişçe yer bulduğu üzere, organizasyonel değişimin yönü, hızı ve etkinliği tepe yönetiminin algıları, beklentileri ve stratejik kararları ile doğrudan ilişkilidir (Fullan, 2020; Şişman, 2016). Dolayısıyla, özel okullarda uygulanan insan kaynakları politikalarının etkililiğinin değerlendirilmesi, bu süreci vizyoner bir bakış açısıyla planlayan ve denetleyen üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusunda yapıldığında bütüncül bir anlam kazanmaktadır (Balcı, 2020).

Üst düzey yöneticilerin perspektifinden bakıldığında İKY; eğitimde sürdürülebilirlik, kurumsal markalaşma ve rekabet avantajı sağlama araçlarının başında gelmektedir. Eğitim 5.0 çerçevesinde şekillenen yeni beklentiler, yöneticilerin İKY departmanlarından salt idari uyum değil; kurumun dijital dönüşümüne liderlik edecek, analitik düşünebilen ve sürekli gelişimi ilke edinen bir insan kaynağı profili oluşturmasını talep etmektedir. Sonuç olarak, özel okulların geleceğin eğitim ihtiyaçlarına ne derece hazır olduğu, üst düzey yöneticilerin vizyonu doğrultusunda yapılandırılan stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile şekillenmektedir. Bu nedenle, İKY süreçlerinin tepe yönetiminin beklenti, öngörü ve değerlendirmeleri merkeze alınarak incelenmesi, mevcut uygulamaların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tespit edilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

3.3.4. Meb Özel Öğretim Kurumlar Yönetmeliği Değişen Mevzuat Dinamikleri ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Çeviklik : 2021 Yılı Düzenlemeleri

Özel okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi, statik bir yapıdan ziyade, yasal düzenlemelerin getirdiği yeni standartlara anında refleks verebilen çevik (agile) bir mekanizma olmak zorundadır. Millî Eğitim Bakanlığı mevzuatında dönemsel olarak yapılan güncellemeler,

kurumların idari yapılanmasını ve personel politikalarını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinde yapılan değişiklikler; kurumların ruhsatlandırma süreçleri, sınıf mevcutlarının sınırlandırılması ve denetim mekanizmalarının sıkılaştırılması gibi yönetsel standartları sürekli olarak yeniden belirlemektedir (MEB, 2021). Bu tür yasal güncellemeler, üst düzey yöneticiler (kurucu temsilcileri ve genel müdürler) için işe alım, görevlendirme ve performans değerlendirme aşamalarında süreçlerin vakit kaybedilmeden yeniden kalibre edilmesini zorunlu kılar.

Bu yasal çerçevenin İKY pratiklerine yansıyan en kritik ve bağlayıcı boyutu ise öğretmen iş sözleşmeleri ve fesih süreçleridir. Özel öğretim kurumlarında istihdam edilen eğitim personelinin sözleşme süreçleri, temelde 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu'nun kesişim noktasında şekillenmektedir. 5580 sayılı Kanun gereğince, özel okullarda görev yapan yöneticiler, öğretmenler ve uzman öğreticiler ile en az bir takvim yılı süreli *belirli süreli iş sözleşmesi* yapılması yasal bir zorunluluktur (Resmî Gazete, 2007). Bu zorunluluk, İKY departmanlarının esnek istihdam modelleri uygulamasını sınırlandırırken, üst düzey yönetim açısından öğretmen seçimi ve performans öngörüsünün hata payını en aza indirecek şekilde yapılmasını gerektirmektedir. Sözleşmelerin belirli süreli olması, performans değerlendirme süreçlerini yalnızca bir gelişim aracı olmaktan çıkarıp, bir sonraki eğitim-öğretim yılı için *sözleşme yenileme* kararının temel dayanağı haline getirmektedir (Akyiğit, 2020).

Sözleşmelerin feshi ve yenilenmemesi süreçleri ise üst düzey yöneticiler için hem hukuki yaptırımları hem de kurumsal itibar riskleri barındıran stratejik kararlardır. Performans yetersizliği, kurum kültürüne uyumsuzluk veya değişen norm kadro ihtiyaçları gibi nedenlerle sözleşmesi yenilenmeyecek personelin durumu; İş Kanunu'nun haklı veya geçerli fesih hükümlerine uygun, nesnel ve belgelendirilebilir ölçütlere dayandırılmalıdır. Aksi takdirde kurumlar, işe iade davaları veya kıdem/ihbar tazminatı gibi ağır maddi ve hukuki yükümlülüklerle karşı karşıya kalabilmektedir (Çelik, Caniklioğlu & Canbolat, 2021). Bu noktada üst düzey yöneticilerin temel sorumluluğu; fesih süreçlerini salt hukuki bir işlem olarak değil, eğitim-öğretim faaliyetlerinin kesintiye uğramaması, okul içi iklimin zedelenmemesi ve diğer çalışanların motivasyonunun korunması ilkelerini gözeterek yönetmektir.

Sonuç itibarıyla, mevzuatta yaşanan her değişiklik ve iş kanununun getirdiği sözleşme dinamikleri, tepe yönetiminin vizyonuyla şekillenen stratejik insan kaynakları planlamasının ne derece profesyonel yürütüldüğünü test eden yönetsel bir gösterge işlevi görmektedir. Üst

düzey yöneticiler, iş sözleşmelerinin kurulmasından feshine kadar geçen tüm yaşam döngüsünü; hukuki sınırlar, etik değerler ve kurumun eğitim hedefleri arasındaki hassas dengeyi gözeterek yönetmek durumundadır.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, katılımcılar, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ve araştırmacının rolü bulunmaktadır.

4.1.Araştırma Deseni

Bu araştırmada, özel okullarda görev yapan üst düzey yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına yönelik algı, deneyim ve değerlendirmelerinin derinlemesine incelenmesi amaçlandığı için, nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Nitel araştırma, olayların ve olguların kendi doğal ortamlarında, katılımcıların perspektifinden ve çok yönlü bir biçimde anlaşılmasına olanak tanıyan bir araştırma paradigmasıdır (Creswell, 2013; Merriam, 2009). Rakamların ötesine geçerek yöneticilerin deneyimlerinin ardındaki *neden* ve *nasıl* sorularına odaklanıldığı için nitel yöntem bu çalışmanın doğasına en uygun yaklaşımdır. (Pathak, Jena & Kalra, 2013)

Araştırmanın deseni olarak, nitel araştırma geleneklerinden biri olan Durum Çalışması (Case Study) tercih edilmiştir. Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde derinlemesine inceleyen, olgu ve bağlam arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı durumlarda kullanılan araştırma desenidir (Yin, 2018). Bu araştırmada da İKYU olgusu dış dünyadan izole bir şekilde değil; özel okulların kendilerine has mevzuat kısıtlamaları, makroekonomik dinamikleri ve kurumsal kültürleri (bağlam) çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında 10 farklı özel eğitim kurumu incelendiğinden, araştırma spesifik olarak Yin'in (2018) sınıflandırmasında yer alan *Bütüncül Çoklu Durum Deseni* (Holistic Multiple-Case Design) ile kurgulanmıştır. Bütüncül çoklu durum desenlerinde birden fazla durum

(kendi başına bir bütün olan okullar) bağımsız olarak incelenir ve ardından bu durumlar arası karşılaştırmalar yapılarak tematik benzerlikler veya farklılıklar ortaya konur (Yıldırım & Şimşek, 2018). Araştırmadan elde edilen veriler ışığında, kurumların İK yapılarının organizasyonel ölçek ve vizyonlarına göre departmanlaşmış, matris, butik ve hibrit yapılar olmak üzere dört farklı kümede sınıflandırılması, çoklu durum deseninin veri çeşitliliğine ve analitik karşılaştırma gücüne dayandığını göstermektedir. Sonuç olarak bu desen; her bir özel okulun insan kaynakları yapısını (durumunu) kendi iç dinamiklerinde analiz etmeye olanak tanırken, aynı zamanda farklı ölçekteki okulların İKYU farklılıklarını ve benzerliklerini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymayı sağlamıştır.

4.2.Katılımcılar

Bilimsel araştırmalarda evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği, gözlem alanına giren ve ortak özelliklere sahip birimlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2012; Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2020). Bu araştırmanın genel evrenini, Türkiye'deki özel eğitim kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Ancak, evrenin tamamına ulaşmanın zaman, maliyet ve kontrol güçlüğü nedeniyle, araştırmacının gerçekte verilerini topladığı ve ulaşabileceği sınırlı bir parça olan çalışma evreni (ulaşılabilir evren) kavramı devreye girmektedir (Karasar, 2012). Bu doğrultuda araştırmanın çalışma evreni, Ankara ilinde faaliyet gösteren özel okul yöneticileri olarak sınırlandırılmıştır.

Bilimsel araştırmalarda örneklem ise, özellikleri hakkında bilgi toplamak ve evreni anlamak amacıyla belirli kurallara göre evrenden seçilen, onu temsil etme yeteneğine sahip sınırlı bir gruptur (Büyüköztürk vd., 2020). Nitel araştırmalarda, nicel araştırmaların aksine istatistiksel bir genelleme kaygısı güdülmediği için evreni sayısal olarak temsil edecek rastlantısal örneklem yerine, araştırma problemine ilişkin en zengin ve derinlemesine veriyi sunabilecek durumların bilinçli olarak seçildiği *amaçlı örnekleme* (purposive sampling) yaklaşımı benimsenir (Patton, 2015).

Bu araştırmanın çalışma grubu, nitel araştırma geleneklerine uygun olarak olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme (purposive sampling) yaklaşımıyla belirlenmiştir (Patton, 2015). Amaçlı örnekleme, araştırmanın odaklandığı olguya ilişkin zengin ve derinlemesine bilgi sunabilecek durumların veya bireylerin bilinçli olarak seçilmesine olanak tanır (Creswell, 2013). Bu doğrultuda araştırmada, amaçlı örnekleme

yöntemlerinden ölçüt örnekleme (criterion sampling) ve maksimum çeşitlilik örneklemesi (maximum variation sampling) bir arada kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Ölçüt örnekleme stratejisi bağlamında, araştırmaya dâhil edilecek katılımcıların; *Ankara ilinde faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında üst düzey yönetici konumunda görev yapıyor olma* temel kriterini sağlamasına dikkat edilmiştir. Bu ölçüt, İKYU süreçlerinde doğrudan karar verici ve uygulayıcı pozisyonda olan kişilerin deneyimlerine ulaşmak amacıyla belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen özel eğitim kurumları, Ankara ilinin sosyoekonomik profil ve eğitim yatırımları açısından öne çıkan Çankaya, Gölbaşı, Etimesgut ve Yenimahalle ilçelerinde faaliyet göstermektedir. Bu ilçelerin çalışma evreni olarak tercih edilmesindeki temel neden; köklü kurumsal geçmişe sahip, öğrenci/personel kapasitesi yüksek ve dolayısıyla daha kompleks insan kaynakları yapılarına (departmanlaşmış, hibrit, matris vb.) ihtiyaç duyan eğitim kurumlarının ağırlıklı olarak bu bölgelerde yoğunlaşmış olmasıdır. Çankaya bölgesindeki köklü ve kurumsal okulların, Gölbaşı bölgesindeki geniş kampüslü ve zincir okulların, Etimesgut ve Yenimahalle bölgesindeki butik ve farklı yönetim modellerine sahip eğitim kurumlarının araştırmaya dâhil edilmesi, İKYU'nun farklı fiziksel, demografik ve örgütsel bağlamlarda nasıl şekillendiğini görme fırsatı sunmuştur. Bu durum, araştırmanın maksimum çeşitlilik stratejisini mekânsal ve yapısal boyutta da desteklemiştir.

Araştırmaya katılan 10 üst düzey yönetici, kurumlarında İK süreçlerinin (işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme) planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesinde birincil derecede yetki sahibi olan profesyonellerden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik ve mesleki profilleri incelendiğinde; grubun beş kadın ve beş erkek yöneticiden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları oldukça yüksek olup, dördü doktora, dördü yüksek lisans ve ikisi lisans mezunudur. Yöneticilerin mesleki kıdemleri 15 ile 34 yıl arasında, yöneticilik görev süreleri ise altı ile 28 yıl arasında değişiklik göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumlarındaki bu akademik derinlik ve yöneticilik deneyimlerindeki uzun yıllara dayanan saha tecrübesi, İK politikalarının bütüncül bir biçimde analiz edilmesine olanak tanımıştır.

Bu metodolojik tercihler doğrultusunda araştırma, belirtilen ölçütleri karşılayan toplam 10 farklı özel eğitim kurumu yöneticisinin katılımıyla yürütülmüştür. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü istatistiksel bir temsiliyetten ziyade, incelenen olgunun derinlemesine anlaşılmasına ve veri doygunluğuna (data saturation) ulaşılmasına bağlıdır (Lincoln & Guba, 1985). Bu çalışmada da 10 katılımcı ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler

sonucunda, elde edilen verilerin ve ortaya çıkan temaların kendini tekrar etmeye başladığı, dolayısıyla veri doygunluğuna ulaşıldığı kabul edilmiştir (Glaser & Strauss, 1967; Yıldırım & Şimşek, 2018).

Araştırma etiği gereği ve yöneticilerin kurumlarına dair stratejik İK süreçlerini daha açık ve şeffaf bir biçimde paylaşabilmeleri amacıyla, katılımcıların ve temsil ettikleri kurumların gerçek isimleri gizli tutulmuştur. Verilerin analizi ve bulguların raporlanması aşamasında, katılımcılar "K1, K2, K3... K10" şeklinde kodlanmış olup katılımcıların demografik ve mesleki profillerine ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.
Katılımcılara Ait Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Mesleki Kıdem	Görev Unvanı	Yöneticilik Görev Süresi
K1	Kadın	Yüksek Lisans	15 Yıl	İK Müdürü	6 Yıl
K2	Kadın	Yüksek Lisans	25 Yıl	Genel Müdür Yardımcısı	15 Yıl
K3	Erkek	Lisans	30 Yıl	Genel Müdür Yardımcısı	20 Yıl
K4	Kadın	Yüksek Lisans	34 Yıl	Genel Müdür	13 Yıl
K5	Erkek	Doktora	30 Yıl	Genel Müdür	15 Yıl
K6	Erkek	Doktora	27 Yıl	Kurucu Temsilci	20 Yıl
K7	Kadın	Doktora	22 Yıl	Kampüs Müdürü	11 Yıl
K8	Erkek	Yüksek Lisans	31 Yıl	İç Denetim Yöneticisi	28 Yıl
K9	Erkek	Doktora	24 Yıl	Genel Müdür	11 Yıl
K10	Kadın	Lisans	34 Yıl	Kampüs Müdürü	15 Yıl

4.3.Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla, nitel araştırma yöntemlerinde derinlemesine bilgi elde etmek için sıklıkla başvurulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu yöntem, katılımcıların deneyimleri, tutumları, inançları ve davranışları hakkında derinlemesine bilgi edinmek için tercih edilmektedir (Miller & Dumford, 2014).

Nitel araştırmalarda sıkça kullanılan yarı yapılandırılmış formlarda amaç, görüşme yapılan kişilerin neler hissettiklerini anlamak, görüşülen kişilerin olay ve kavramları anlamlandırmalarını sağlamak, konunun bütün boyutları hakkında bilgi edinmektir.Yarı

yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya önceden hazırlanmış bir soru listesi üzerinden odaklanma imkânı sunarken; görüşme esnasında katılımcıdan gelen yanıtlara göre esnek davranma, ek sorular sorma ve detaylandırma yapma fırsatı tanımaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu esneklik, özel okul yöneticilerinin İKYU'ya dair karmaşık deneyimlerini ve algılarını kendi bağlamları içerisinde ortaya koyabilmeleri açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Söz konusu formların hazırlanması sürecinde Yıldırım ve Şimşek'in (2018) işaret ettiği gibi kolay, anlaşılır ve açık uçlu sorular yöneltme, katılımcıları yönlendirmekten kaçınma, alternatif sorular ve veri derinliğini sağlamak için sondalar hazırlama gibi ilkeler göz önünde bulundurulmuştur. Bu konuda Patton (2014) da iyi hazırlanmış sorularla görüşmelerden daha etkili sonuçlar elde edileceğini vurgulamaktadır.

Görüşme formunun geliştirilme sürecinde öncelikle stratejik insan kaynakları yönetimi, özel öğretim kurumları yönetimi ve örgüt kültürü konularındaki ulusal ve uluslararası literatür derinlemesine taranarak araştırmanın alt problemlerine uygun 20 adet taslak soru oluşturulmuştur. Ardından, hazırlanan bu taslak form, soruların ilgili olguyu temsil etme düzeyi ve dilsel anlaşılırlığı açısından uzman görüşlerine sunulmuştur. Bu aşamada uzman üçgenlemesi (expert triangulation) yapılarak formun yapı ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır (Creswell, 2013).

Uzman dönütleri sonrasında revize edilen formun sahada ne derece işlevsel olduğunu ve soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla, araştırmanın asıl çalışma grubunda yer almayan bir özel okul yöneticisi ile pilot (deneme) uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamadan elde edilen geri bildirimler doğrultusunda, sorular kapsam ve biçim açısından kontrol edilmiş, formdaki bazı ifadeler yeniden düzenlenmiş ve veri toplama aracına nihai şekli verilmiştir.

Belirlenen bilimsel aşamalardan geçerek son halini alan görüşme formu, temel olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, görev tanımı ve yöneticilik süreleri gibi demografik profillerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise özel okullarda İKYU'nun yapısal konumu, işe alım süreçlerinde yaşanan dönüşümler, performans yönetimi, motivasyon stratejileri, karşılaşılan sektörel sorunlar ve İK'nın geleceğine yönelik yönetici öngörülerini derinlemesine incelemeyi amaçlayan toplamda on beş adet açık uçlu soru ve bu soruları destekleyen alt (sonda) sorular bulunmaktadır. (Ek-3)

Veri toplamaya başlanmadan önce gerekli etik kurul onayı ve resmi izinler alınmış olup bunlara ilişkin bilgiler Ek-1 ve Ek-2' de sunulmuştur.

4.4.Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler, nitel araştırma desenine uygun olarak, katılımcıların algı, deneyim ve değerlendirmelerini derinlemesine incelemeye olanak tanıyan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Veri toplama süreci, 2025-2026 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Ankara ilinin Çankaya, Yenimahalle, Etimesgut ve Gölbaşı ilçelerinde faaliyet gösteren 10 özel eğitim kurumu üst düzey yöneticisi ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla yürütülmüştür.

Veri toplama sürecine başlanmadan önce, araştırmanın etik ve yasal standartlara uygunluğunu temin etmek amacıyla ilgili Etik Kurul onayı (Ek-1) ile Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli yasal uygulama izinleri (Ek-2) alınmıştır. Sürecin başlangıcında, çalışma grubunda yer alan katılımcılarla e-posta veya telefon yoluyla irtibata geçilerek araştırmanın amacı, kapsamı ve veri gizliliği hakkında ön bilgilendirme yapılmış; görüşmelerin tarihi ve saati katılımcıların uygunluk durumlarına göre planlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların kendilerini rahat hissederek görüşlerini özgürce ifade edebilmeleri amacıyla kendi tercih ettikleri kurumsal mekânlarda gerçekleştirilmiştir (Patton, 2018).

Araştırma etiği gereği, görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara araştırmanın gizlilik ilkeleri ile ses kaydı alınacağı bilgisi verilmiş ve yazılı onamları (gönüllü katılım formları) alınarak süreç güvence altına alınmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Görüşmelerin her biri ortalama 35-45 dakika sürmüştür. Yarı yapılandırılmış formun esnek doğasına uygun olarak, araştırmacı görüşme sırasında katılımcılardan gelen yanıtlara göre soruların sırasını akışa uyumlu biçimde değiştirmiş ve elde edilen verilerin derinliğini artırmak amacıyla açıklayıcı ek (sonda) sorular yöneltmiştir (Roberts, 2020). Görüşmeler boyunca katılımcılara herhangi bir yönlendirme yapılmamış, tamamen tarafsız bir tutum sergilenerek yöneticilerin kendi doğal bağlamlarında veri sunmaları sağlanmıştır.

Veri kaybını en aza indirmek ve katılımcıların ifadelerini eksiksiz bir biçimde kayıt altına alabilmek amacıyla, onayları dâhilinde ses kayıt cihazı kullanılmıştır (Miles & Huberman, 1994). Veri toplama sürecinin tamamlanmasının ardından, elde edilen işitsel kayıtlar araştırmacı tarafından satır satır çözümlenerek yazılı metne (transkript) dönüştürülmüştür.

Bu süreçte katılımcıların ve kurumların kimliklerini ifşa edebilecek her türlü spesifik bilgi anonimleştirilmiş ve veriler güvenli bir şekilde arşivlenmiştir. Son aşamada ise veri analiz sürecinin şeffaflığını, izlenebilirliğini ve yapısal güvenilirliğini sağlamak maksadıyla tüm deşifre metinleri tasnif edilerek sistematik bir veri tabanı hâline getirilmiştir (Yin, 1984).

4.5.Verilerin Analizi

Bu araştırmada, özel okullarda görev yapan üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen nitel verilerin çözümlenmesinde *içerik analizi* (content analysis) yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinin temel amacı, toplanan ham verileri derinlemesine inceleyerek kavramsal bir bütünlük oluşturmak; birbirine benzeyen anlamlı verileri belirli kodlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirip okuyucunun anlayabileceği sistematik bir biçimde açıklamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Veri analizi süreci, nitel araştırmalar alanında Creswell (2013) ve Yin (2018) tarafından öne sürülen analitik adımlar izlenerek sistematik, şeffaf ve kanıt temelli bir yapıda gerçekleştirilmiştir. Verilerin deşifre edilmesi ve analize hazırlanması aşamasında öncelikle veri toplama sürecinde ses kayıt cihazı ile elde edilen ses kayıtları, kelimesi kelimesine (verbatim) bilgisayar ortamına aktarılarak yazılı metne (transkript) dönüştürülmüştür. Deşifre işleminin doğruluğunu, eksiksizliğini ve güvenilirliğini teyit etmek amacıyla, elde edilen yazılı dökümler ile orijinal ses kayıtları eşzamanlı olarak okunup dinlenmiş, olası yazım ve anlam hataları giderilmiştir. Analize hazır hâle getirilen bu ham veri seti, araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak amacıyla öncelikle katılımcı teyidine sunulmuş ve gerekli onaylar alındıktan sonra kodlama aşamasına geçilmiştir.

Veri setinin kodlanmasında, Strauss ve Corbin (1990) tarafından öne sürülen *tümevarımcı* (indüktif) analiz yaklaşımı benimsenmiştir. Bu doğrultuda, verilerin bütüncül anlamını kavrayabilmek ve genel bir kanı oluşturabilmek için görüşme metinleri defalarca okunmuş, ardından araştırma problemlerine yanıt teşkil eden anlamlı bölümleri (kelime, cümle veya paragrafları) belirlenmiştir.

Yin'in (2018) durum çalışmalarında belirttiği analitik çerçeveye uygun olarak metin içerisinden saptanan bu anlamlı bölümler öncelikle en iyi yansıtacak biçimde kavramsal olarak isimlendirilerek kodlara dönüştürülmüştür. Kavramsal çerçeveye uygun olarak elde edilen bu kodlar arasındaki örüntüler ve ilişkiler incelenmiş; birbirine benzeyen ve aynı olguyu açıklayan kodlar bir araya getirilerek daha üst düzey kavramları ifade eden alt

temalar ve kategoriler türetilmiştir. Kodların ve temaların sınıflandırılması işleminin ardından veriler, araştırmanın alt problemlerine uygun biçimde sistematize edilmiş ve bulguların somutlaştırılması amacıyla frekans (f) değerleriyle birlikte tablo hâline getirilmiştir.

Nitel araştırmaların bilimsel doğası gereği, bulguların okuyucuya aktarılmasında *kanıt temellilik* ilkesi merkeze alınmıştır. Tablolarda yer alan analitik veriler, katılımcıların algı ve deneyimlerini doğrudan yansıtan bire bir alıntılarla desteklenerek yorumlanmıştır. Araştırma etiği ve veri gizliliği ilkeleri gereğince, doğrudan alıntılar yapılırken yöneticilerin veya görev yaptıkları kurumların gerçek isimleri kesinlikle kullanılmamış; bunun yerine "K1, K2, K3... K10" şeklinde rumuzlar (kodlamalar) tercih edilmiştir. Ayrıca katılımcıların sorulara verdikleri uzun yanıtlar, cümlenin orijinal bağlamı ve bilimsel raporlama formatına uygun biçimde kısaltılarak metne entegre edilmiştir. Özetle analiz süreci; verilerin kodlanması, temaların sınıflandırılıp düzenlenmesi ve bulguların kanıt temelli alıntılar eşliğinde tanımlanarak yorumlanması aşamalarından geçerek (Creswell, 2013; Patton, 2015) akademik titizlikle sonlandırılmıştır.

4.6.Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmalarda, araştırmacının sürece doğrudan dâhil olması ve verilerin doğal ortamda toplanması nedeniyle geçerlik ve güvenirlik kavramları, nicel araştırmalardan farklı bir epistemolojik temele dayanmaktadır. Lincoln ve Guba (1985) ile Yıldırım ve Şimşek'e (2018) göre nitel araştırmalarda klasik geçerlik ve güvenirlik terimlerinin yerini; *inandırıcılık* (iç geçerlik), *aktarılabilirlik* (dış geçerlik), *tutarlılık* (iç güvenirlik) ve *teyit edilebilirlik* (dış güvenirlik) kavramları almaktadır.

İç geçerlik, araştırmada elde edilen bulguların çalışılan gerçeği ne derece doğru yansıttığı ile ilgilidir. Bu araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için veri toplama aracının (yarı yapılandırılmış görüşme formu) hazırlanması aşamasında alanında uzman akademisyenlerin görüşlerine başvurularak uzman üçgenlemesi yapılmıştır (Creswell, 2013). Hazırlanan form, asıl çalışma grubunda yer almayan bir okul yöneticisi ile pilot uygulamaya tabi tutularak soruların anlaşılırlığı ve amaca uygunluğu test edilmiştir. Ayrıca veri toplama sürecinin ardından, elde edilen ham ses kayıtlarının yazılı dökümleri (transkriptleri) katılımcılara sunularak katılımcı teyidi (member checking) mekanizması işletilmiştir. Bu sayede

araştırmacının kendi önyargılarından ziyade, yöneticilerin gerçek deneyimlerinin ve ifade etmek istedikleri anlamların bulgulara yansıması garanti altına alınmıştır.

Nitel araştırmalarda dış geçerlik ise istatistiksel bir genelleme yapmaktan ziyade, elde edilen sonuçların benzer bağlamlara ve durumlara ne ölçüde aktarılabileceği ile ilgilidir (Yin, 2018). Araştırmanın dış geçerliğini artırmak amacıyla, veri toplama sürecinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt ve maksimum çeşitlilik stratejileri birarada kullanılmış; böylece farklı organizasyonel ölçekteki (butik, matris, departmanlaşmış, hibrit) okulların deneyimleri veri setine dâhil edilmiştir (Patton, 2015). Ayrıca, araştırma süreci, katılımcıların özellikleri, çalışma evreni ve veri analizi adımları okuyucuya *ayrıntılı betimleme* (thick description) stratejisiyle şeffaf bir biçimde sunulmuştur. Elde edilen temalar, katılımcıların birebir alıntılarına (K1, K2...) yer verilerek bağlamından koparılmadan raporlanmış ve böylece okuyucunun bulguları kendi bağlamına aktarabilmesine olanak tanınmıştır (Büyüköztürk vd., 2020).

Nitel araştırmalarda iç güvenirlik ise araştırmanın farklı araştırmacılar tarafından veya farklı zamanlarda benzer şekilde kodlanıp kodlanamayacağı ile ilgilidir. Bu çalışmada iç güvenirliği test etmek amacıyla tutarlılık incelemesi yapılmıştır. Veri setinden elde edilen ham metinlerin bir bölümü, araştırmacı dışında nitel analiz konusunda uzman bağımsız bir araştırmacı tarafından da kodlanmıştır. İki farklı kodlayıcının ortaya çıkardığı kodlar ve temalar karşılaştırılarak Miles ve Huberman (2015) tarafından geliştirilen güvenirlik formülü kullanılmıştır: *Güvenirlik = Görüş Birliği Sayısı / (Toplam Görüş Birliği + Toplam Görüş Ayrılığı Sayısı) x 100*

Nitel araştırmalarda bu formül sonucunda elde edilen uyum yüzdesinin %90 aralığında olması, kodlamanın ve tema oluşturma sürecinin güvenilir kabul edilmesi için yeterli görülmektedir (Miles & Huberman, 2015). Bu araştırmada da elde edilen %92'lik yüksek uyum oranı, kodlayıcılar arası kavramsal uzlaşmanın sağlandığını ve araştırmanın iç güvenirliğinin (tutarlılığının) bilimsel olarak kanıtlandığını göstermektedir.

Dış güvenirlik, araştırmanın sonuçlarının araştırmacının kişisel yorumlarından ziyade doğrudan toplanan verilerden kaynaklandığının teyit edilebilir olmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu kapsamda araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak üzere kavramsal çerçevenin oluşturulmasından sonuçların yazılmasına kadar geçen tüm aşamalar detaylı bir biçimde dokümante edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen orijinal ses kayıtları, deşifre edilmiş ham veri metinleri, kodlama listeleri ve analiz tabloları, ihtiyaç duyulması hâlinde bağımsız bir denetçinin (dış gözlemcinin) incelemesine sunulabilmek amacıyla araştırmacı

tarafından şifreli ve güvenli dijital ortamlarda muhafaza edilmektedir. (Creswell, 2013; Yin, 2018).

4.7. Araştırmacının Rolü

Nicel araştırmalardan farklı olarak nitel araştırmalarda araştırmacı, veri toplama ve analiz sürecinin doğrudan ve en temel aracı konumundadır (Creswell, 2013; Patton, 2015). Araştırmacının konuya olan yakınlığı, katılımcılarla kurduğu iletişim biçimi, sürece dâhil ettiği ön kabulleri ve etik duruşu, çalışmanın niteliğini doğrudan etkilemektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu bağlamda, araştırmacının çalışma sürecindeki rolü, üstlendiği sorumluluklar ve yansıtıcılık (reflexivity) düzeyi kritik düzeyde önemlidir.

Bu araştırmada, araştırmacının eğitim yönetimi, örgüt kültürü ve stratejik insan kaynakları yönetimi alanlarındaki akademik altyapısı, konunun kavramsal çerçevesine ve sahanın yönetsel dinamiklerine hâkim olmasını sağlamıştır. Bu teorik donanım, veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formunun (uzman görüşleri doğrultusunda) nitelikli bir biçimde hazırlanmasında ve elde edilen verilerin derinlemesine analiz edilerek anlamlandırılmasında araştırmacıya analitik bir avantaj sunmuştur.

Nitel araştırmalarda araştırmacının kendi değer yargılarını, inançlarını ve önyargılarını veri toplama sürecinden yalıtması (paranteze alma/bracketing) bilimsel objektifliğin temel şartıdır (Merriam, 2009). Görüşmeler sırasında araştırmacı, özel okullardaki İKYU sorunlarına (sözleşme kısıtları, iş güvencesizliği vb.) dair sahip olabileceği kişisel veya sektörel varsayımları tamamen askıya almış; yönlendirici, yargılayıcı veya onaylayıcı ifadelerden özenle kaçınmıştır. Katılımcıların cevaplarında ortaya çıkabilecek *öz değerlendirme yanlılığı* (self-reporting bias) riskini en aza indirmek için, araştırmacı aktif ancak tarafsız bir dinleyici rolü üstlenmiş; katılımcıların deneyimlerini kendi doğal bağlamlarında, özgürce ve samimiyetle ifade edebilecekleri güvenli bir psikolojik ortam yaratmaya çaba göstermiştir.

Görüşmelerin, katılımcıların kendilerini en rahat hissettikleri kendi kurumsal mekânlarında (yönetici odalarında) gerçekleştirilmesi, araştırmacı ile yöneticiler arasında hiyerarşiden uzak, profesyonel bir güven ilişkisinin (rapport) kurulmasını sağlamıştır. Araştırmacı, yarı yapılandırılmış formun sunduğu esnekliği kullanarak görüşme akışına göre soruların sırasını doğal bir sohbet havasında değiştirmiş ve katılımcıların yüzeyde kalan cevaplarını derinleştirmek amacıyla sonda (probing) sorular yöneltmiştir. Bu sayede, yöneticilerin İK

pratiklerinin ardındaki *neden* ve *nasıl* sorularına ilişkin derinlemesine zihinsel şemaları ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmacı, bilimsel etiğin ve veri gizliliğinin en üst düzeyde korunmasında birincil sorumluluğu üstlenmiştir. Görüşmeler başlamadan önce araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında şeffaf bir bilgilendirme yapılmış, gönüllü katılım ve ses kaydı onam formları titizlikle alınmıştır. Veri analizi aşamasında araştırmacı, elde edilen ses kayıtları bizzat kendisi kelimesi kelimesine deşifre etmiş ve yazılı dökümleri doğrulamak adına katılımcı teyidine (member checking) sunmuştur. Araştırmacı, kurumların veya yöneticilerin kimliklerini ifşa edebilecek her türlü bilgiyi ayıklayarak (K1, K2 vb. rumuzlar kullanarak) verileri anonimleştirmiş ve tümevarımcı analiz sürecinde elde edilen temaları, kendi yorumlarından ziyade doğrudan katılımcıların birebir alıntılarına (kanıtlara) dayandırarak raporlamıştır. Sonuç olarak araştırmacı bu tez çalışmasında; teorik donanımıyla kavramsal bir sentezleyici, saha uygulamasında tarafsız ve empatik bir veri toplayıcı, analiz aşamasında ise veriye ve katılımcı beyanlarına sadık kalan objektif bir çözümleyici rolünü üstlenmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Özel Okullardaki Üst Düzey Yöneticilerin Mevcut İKYU'ya İlişkin Görüşleri

Bu bölümde özel okul üst düzey yöneticilerin mevcut İKYU'ya ilişkin görüşleri ele alınmaktadır. Bu noktada üst düzey yöneticilere üç ayrı soru yöneltilmiştir. Birincisi, kendi okullarındaki İK birimlerinin yapısı ve işleyişleri hakkındaki değerlendirmeleri; ikincisi kendi okullarındaki İKYU süreçlerinin etkinlikleri hakkındaki düşünceleri; üçüncüsü ise kendi kurumlarındaki İKYU'ların okul misyon, vizyon ve değerleriyle olan uyumlarına dairdir.

Tablo 3.
Özel Okullardaki Üst Düzey Yöneticilerin Mevcut İkyu'ya Dair Görüşleri

Kategori (Alt Tema)	Kodlar	Katılımcılar (n)	Frekans (f)
Yapısal Konumlandırma ve Organizasyonel Tasarım	Bağımsız İK birimi eksikliği ve yöneticinin/kurulların üstlendiği matris yapı	K5, K6, K8, K9	4
	Kurumsal, geniş ve uzmanlaşmış İK departmanı (Norm kadro)	K1, K2, K4	3
	Sınırlı/tek uzmanlı İK koordinasyon yapısı	K3, K7	2
	Merkez-kampüs koordinasyonuna dayalı hibrit yapı	K10	1
İK Algısı ve Yönetim Anlayışı	Sektörel know-how, öğretmen kökenli uzman ve profesyonellik ihtiyacı	K4, K5, K8	3
	İK'nın operasyonel rolden stratejik iş ortaklığına/köprüye dönüşümü	K1, K2	2
	İK'nın bağımsız birimden ziyade kurum zihniyeti/kültürü olarak algılanması	K8, K9	2
İşe Alım ve Seçme Süreçlerindeki Dönüşüm	Çok paydaşlı/komisyonlu mülakat (Müdür, Zümre, İK, PDR, Akademisyen)	K1, K3, K4, K6, K7, K8	6
	Uygulama temelli pratik seçim (Demo ders, spontane anlatım, deneme)	K3, K4, K5, K6, K7, K9	6
	Adayın vizyonu, entelektüel birikimi ve kurum kültürüne uyumu (duruşu)	K2, K4, K6, K8, K10	5
Ücretlendirme, İstihdam ve Refah Yönetimi	Performansa ve ek göreve dayalı esnek/farklılaştırılmış ücretlendirme	K4, K5, K6, K10	4
	İş-yaşam dengesinin korunması ve zihinsel refahın (well-being) desteklenmesi	K2, K4, K5	3
	Kıdem, vefa ve enflasyon üstü realist ücret/yan haklarla güven inşası	K2, K7, K8	3

Tablo 3 bütüncül olarak incelendiğinde, özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yapısal konumlandırmadan ücretlendirmeye kadar geniş bir yelpazede büyük bir dönüşüm geçirdiği açıkça görülmektedir. Bulgular; yöneticilerin İK birimlerini geleneksel özlük ve evrak takip işlerinin ötesinde kuruma yön veren stratejik bir iş ortağı olarak konumlandırdıklarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda işe alım süreçlerinde diplomadan ziyade sahadaki pratik becerilerin ve çok paydaşlı değerlendirme yöntemlerinin benimsendiği; istihdam ve refah yönetiminde ise performansa dayalı esnek ücretlendirme ile

iş-yaşam dengesini gözeten çağdaş politikaların ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Elde edilen bulgular dört ana eksende değerlendirilmiştir.

5.1.1. Yapısal Konumlandırma ve Organizasyonel Tasarım

Özel okulların büyüklüğüne ve vizyonuna göre İK yapılarının çeşitlilik gösterdiği saptanmıştır. Araştırmaya katılan kurumların yapısal konumlandırmaları dört farklı kümede (departmanlaşmış yapı, matris/yönetici odaklı yapı, butik yapı ve hibrit yapı) sistematize edilmiştir:

1. Grup: Kurumsal, Geniş ve Uzmanlaşmış İK Departmanları (K1, K2, K4)

Organizasyonel ölçeği büyük olan eğitim kurumlarında, İK biriminin klasik özlük işlemlerinden ayrılarak stratejik planlama, yetenek yönetimi ve performans denetimi yapan bağımsız bir departmana dönüştüğü görülmektedir. K1, K2 ve K4 kodlu katılımcıların kurumlarında geniş, uzmanlaşmış(f3) ve departmanlaşmış (örneğin her 100 çalışana 1 uzman düşecek şekilde planlanmış) kurumsal İK birimleri mevcuttur.

K1 kodlu katılımcı, birimdeki bu fonksiyonel evrimi ve departmanın hacmini şu sözlerle ifade etmektedir: *"Bizim okulumuzda İK birimi aslında kalabalık bir birim. Çok uzun bir süre İK birimimizin genel misyonu ve yapısı, daha çok öğretmenlerin özlük haklarının takibi ve bordrolama işlemlerinin yapılmasıyla ilgili süreçlerdi. Fakat son birkaç yıldır İK'da biraz daha farklı bir yapılanmaya gidiyoruz; öğretmenlerin kariyer gelişimi, kişisel ve mesleki gelişim süreçlerinin planlanması, oryantasyon ve işe uyum süreçleri gibi konulara odaklanıyoruz"*.

K2 kodlu katılımcı, bu genişlemenin rastgele değil endüstriyel bir rasyonalite ve norm kadro standartları (1/100) üzerinden kurgulandığını net bir biçimde ifade etmektedir:

"Ekibimiz iş bölümü ve uzmanlaşma esasına göre kurulmuştur. Şirketler genelinde her 100 çalışan için bir yönetici hariç uzman öngörülür; bizde de şu anki kadromuz doğrultusunda her 100 çalışana bir İnsan Kaynakları uzmanı arkadaşımız düşmektedir. Eğitim, gelişim ve ücretlendirme tarafında ise ayrı bir arkadaşımız yer alıyor".

K4 kodlu katılımcı ise 10 kişilik devasa ekibin iş bölümünü somut verilerle açıklayarak kurumsal departmanlaşmayı doğrulamaktadır:

"İşe alım ve personelle birebir görüşmeleri yapan 2 personel var. Özlük işlerinden, maaştan, dosyadan, izinden ve sigortadan sorumlu yaklaşık 8 kişi daha var. Yani insan kaynakları ekibi toplamda 10 kişiyi buluyor. Büyük bir okul olduğumuz için bu sayı normal".

Yöneticilerin yukarıdaki ifadeleri, büyük ölçekli özel okullarda insan kaynakları yönetiminin operasyonel bir zorunluluk olmaktan çıkarak, tamamen iş bölümü esasına dayalı ve norm kadrolarla desteklenen profesyonel bir kurumsal departmana dönüştüğünü açıkça kanıtlamaktadır.

2. Grup: Bağımsız İK Birimi Eksikliği ve Matris Yapılanma (K5, K6, K8, K9):

Orta ölçekli kurumlarda veya geleneksel yönetim anlayışını sürdüren okullarda formel bir İK departmanının fiziksel olarak var olmadığı, İK misyonunun bizzat üst düzey yöneticiler tarafından üstlenildiği tespit edilmiştir.

K5 kodlu katılımcı, bu durumu okulun ölçeği ve lider odaklı planlama anlayışıyla şu şekilde gerekçelendirmektedir: *"Biz orta ölçekli bir okuluz, çok büyük bir okul değiliz... Ekibimizle önümüzdeki yıl kaç şubemiz olacak, hangi dersler olacak, kaç yöneticiye ve kaç öğretmene ihtiyacımız var diye belirliyoruz"*.

K6 kodlu katılımcı bu durumu, *"Okulumuzda formal birim olarak insan kaynakları birimi yok. Lakin, bu birimin yerine getireceği görevler paylaşılmış bir şekilde sürdürülmekte"* şeklinde özetlemiştir.

K8 kodlu katılımcı, geleneksel yapıdaki kurumların bağımsız departman eksikliğine (f=4) ilişkin durumun sadece kendi kurumuna has olmadığını, sektörel bir gerçeklik olarak sunmaktadır: *"Okulda profesyonel bir İK birimi yok. Biz şu an Ankara'dayız, Ankara'daki birçok özel okulda da zaten yoktur"*.

K9 ise, İK personelini memur statüsünde konumlandırdığını ve stratejik kararların departmanlara devredilemeyecek kadar hassas olduğunu çarpıcı bir ifadeyle ortaya koymuştur: *"Sayısal olarak kalabalık olmaları önemli değil ancak bir birim olarak çalışıyorlar. Doğrudan bana ve diğer Genel Müdür Yardımcısına bağlılar. Statü olarak daha çok memur gibiler; yani idari işleri yürütüyorlar... Ancak asıl stratejik süreci biz yürütüyoruz"*. K9 ayrıca, kurumsallığın yapısal bir departman ile değil, *"Kurumsallık sadece bir İK Müdürü ile olmaz, zihniyetle alakalı bir şeydir"* cümlesiyle felsefi bir zemin üzerinden sağlandığını savunmuştur.

Bahsi geçen tüm ifadeler, orta ölçekli kurumlarda formal bir departmandan ziyade, İK işlevlerinin liderlik vizyonu ve paylaşımlı sorumluluklar (matris yapı) çerçevesinde kurum kültürüne entegre bir biçimde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

3. Grup: Sınırlı/Tek Uzmanlı İK Koordinasyon Yapısı (K3, K7)

Bazı kurumlarda ise İK departmanı ne bütünüyle yok sayılmış ne de devasa bir yapıya dönüştürülmüştür. İşlevsel ve yalın bir kadro ile koordinasyon tercih edilmiştir.

K3 kodlu katılımcı, ölçek ekonomisi gereği tek kişiyle çalıştıklarını ancak süreci akademik kurullarla yönettiklerini şu sözlerle aktarmıştır:

"Çok büyük çaplı bir okul olmadığımız için tek bir İnsan Kaynakları uzmanıyla/koordinatörüyle çalışıyoruz... Bizde ofis sistemi değil, zümre başkanlığı sistemi vardır".

K7 kodlu katılımcı ise, departmanın niceliksel büyüklüğünün verimlilik anlamına gelmediğini vurgulayarak butik yapının gücünü savunmuştur:

"Bir insan kaynakları müdürümüz ve asistanı var... Şu an İK departmanımız 2 kişi. Kadroyu büyütmek her zaman çözüm olmayabilir, bazen uyumlu çalışan az kişi daha verimli olabiliyor".

Yukarıda savunulan görüşler, butik okulların insan kaynakları yönetiminde niceliksel büyüklük yerine, iletişimi ve koordinasyonu daha dinamik tutan yalın, pratik ve işlevsel bir yapıyı tercih ettiklerine işaret etmektedir.

4. Grup: Merkez-Kampüs Koordinasyonuna Dayalı Hibrit Yapı (K10)

Çok şubeli (zincir) okul sistemlerinde, yetkinin tamamen merkezde toplanmasının yerel esnekliği öldüreceği; tamamen yerelde olmasının ise kurumsal standartları bozacağı gerçeğinden hareketle melez (hibrit) bir tasarım kurgulanmıştır.

Çok şubeli kurumlarda uygulanan merkeze bağlı ancak yerelde esnek modele (f=1) ilişkin K10 kodlu katılımcı, bu koordinasyon mekanizmasını şöyle açıklamaktadır:

"Biz …… koleji olarak genel merkeze bağlı bir okuluz ve merkeze bağlı 50 kampüsümüz var. Bu kampüsün insan kaynaklarından sorumlu kişisi kampüs müdürü olarak benim. Ancak İK süreçlerini tamamen merkez birimimizle koordineli yürütmemiz gerekiyor... Sonrasında süreç merkezden onaylanıyor ve sözleşmeler kurum müdürü tarafından yürütülüyor". Katılımcı ayrıca, merkezle olan bu operasyonel entegrasyonu, *"Birini işe alırken veya süreç*

yürütürken merkezle sürekli iletişim halindeyim" cümlesiyle pekiştirmiştir. Zincir okullarda rastlanan bu melez (hibrit) model, yerel kampüslerin sahadaki çevikliğini korurken aynı zamanda merkezi politikalar ve standartlardan taviz verilmesini engelleyen güçlü bir stratejik denetim mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

5.1.2. İK Algısı ve Yönetim Anlayışı

Araştırma bulgularına göre İK, sadece bordro ve evrak takibi yapan idari bir birim olmaktan çıkarak kurum kültürüne yön veren stratejik bir yapı olarak algılanmaktadır.

K1 ve K2 kodlu yöneticiler, İK'nın kariyer planlaması yapan stratejik bir iş ortağına ve yönetim ile çalışan arasında objektif bir köprüye dönüştüğünü vurgulamıştır. İK'nın dönüşüm sürecine (f=2) dikkat çeken K1 kodlu yönetici, *"Son birkaç yıldır biz insan kaynaklarında biraz daha farklı bir yapılanmaya gidiyoruz ve öğretmenlerin kariyerlerinin gelişimi, kişisel ve mesleki gelişim süreçlerinin planlanması, oryantasyon ve işe uyum süreçleri gibi konulara odaklanıyoruz"* diyerek İK'nın evrak takipçiliğinden stratejik yönetime evrildiğini kanıtlamaktadır.

K8 ve K9 kodlu katılımcılar ise İK yönetimini fiziksel bir ofisten ziyade liderliğe dayalı bir zihniyet meselesi olarak görmektedir. İnsan kaynakları algısının kağıt üzerindeki birimsel yapıdan ziyade okul iklimini etkileyen bir kültür olarak değerlendirildiğini (f=2) K9 kodlu katılımcı, *"Kurumsallık sadece bir İK Müdürü ile olmaz, zihniyetle alakalı bir şeydir"* cümlesiyle özetleyerek liderliğin ve kurum zihniyetinin önemini vurgulamaktadır.

Sektörde İK süreçlerinin profesyonelleşmesi gerektiğine inanan K4, K5 ve K8 kodlu yöneticiler, İK uzmanlarının sahanın dinamiklerini bilen öğretmen kökenli kişilerden oluşması gerektiğini savunmuştur.

K4 kodlu yönetici bu ihtiyacı, *"İnsan kaynakları birimine bizzat öğretmenlik yapmış insanlar alınabilir. Attan düşenin halinden attan düşen anlar misali, öğretmeni en iyi öğretmenlik yapmış biri anlar"* sözleriyle somutlaştırmıştır.

Sektörde İK know-how'ının eksikliğini ve profesyonellik ihtiyacını (f=3) ise K8 kodlu yönetici şu ifadelerle desteklemektedir: *"Türkiye'de insan kaynakları kavramının ve bu işin know-how'ının (nasıl yapılacağının) tam olarak oturması lazım. İK birimi, içeride sadece evrak takibi yapan değil; yetenek keşfeden, kariyer planlamasına odaklanan bir yapıda olmalıdır"*. Bu görüşler doğrultusunda, çağdaş eğitim kurumlarında İK'nın salt yasal

prosedürleri ve bordroları takip eden bir birim olmaktan çıktığı; sahanın pedagojik dinamiklerine hâkim, öğretmenin mesleki ihtiyaçlarını anlayan yetenek avcısı ve stratejik bir iş ortağı vizyonuna doğru evrildiği açıkça görülmektedir.

5.1.3. İşe Alım ve Seçme Süreçlerindeki Dönüşüm

Özel eğitim kurumlarının işe alım paradigmaları radikal bir değişim geçirmektedir. Klasik personel alımı yöntemlerinin, transkript incelemelerinin ve formel diplomaların belirleyiciliği azalmış; adayın sahadaki praksisi (uygulaması) ve kuruma kültürel uyumu (person-organization fit) en kritik seçme metriği haline gelmiştir.

Adayların seçimi çoğunlukla İK, zümre başkanları, müdürler ve PDR uzmanlarından oluşan çok paydaşlı komisyonlarca yapılmaktadır (f=6). K1 kodlu katılımcı bu multidisipliner yapıyı, *"Mülakat ekiplerimiz var; bu ekiplerin içerisinde mutlaka ilgili okul müdürü, branş temsilcisi... bir PDR uzmanı ve İK birimi tarafından görevlendirilen bir uzman bulunur"* sözleriyle açıklamıştır.

Mülakatların çok paydaşlı katılımla (f=6) değerlendirilmesi sürecine ilişkin K4 kodlu katılımcı, *"Demo derste yöneticiler, insan kaynakları yetkilileri ve ilgili branşın yöneticisi o dersi izliyor. Tabii burada herkes kendi raporunu yazıyor"* diyerek seçme kararlarının objektifliğini somutlaştırmaktadır.

Sürecin en belirleyici aşaması olarak adayların spontane konu anlattığı veya yarım gün okulda geçirerek gözlemlendiği *demo ders ve pratik uygulama testleri* öne çıkmaktadır (f=6).

Akademik ve kurumsal iş birliği ile sağlanan çok yönlü uygulama sürecini (f=6) K3 kodlu yönetici şu sözlerle pekiştirmektedir: *"Öğretmen adaylarımıza demo dersler yaptırıyoruz... Demo derslerimiz için üniversitemizden destek alıp bir akademisyen çağırıyoruz; ayrıca içeride ilgili birimin müdürü veya zümre başkanı da bulunuyor*

K5 kodlu katılımcı bu süreci, *"Bize bir saat konu anlatmalarını isteriz. Ben asla önceden konu söylemem; 'Ne çıkarsa bahtına' derim... bana evde hazırlanıp gelmesi değil, anlık performansı önemli"* sözleriyle açıklamıştır.

Ayrıca adayın entelektüel birikimi, duruşu ve okulun temel değerlerine uyumu da en kritik filtrelerden biri haline gelmiştir.

Aday seçimi esnasında diplomanın ötesinde aranan donanım ve uyum (f=5) için K10 kodlu katılımcı, *"Özel okulda çalışacak bir öğretmenin entelektüel birikimine çok önem veriyorum ve seçimlerimde bunu göz önünde bulunduruyorum. Vizyonu geniş, kendini geliştirmiş öğretmenlerle çalışmayı tercih ediyorum"* şeklinde değerlendirme yaparak vizyonun ön planda tutulduğunu kanıtlamaktadır.

Katılımcıların yaklaşımları, özel okullarda öğretmen istihdamının salt diplomaya ve mülakat sorularına dayalı geleneksel yapılardan sıyrıldığını ortaya koymaktadır. Bunun yerine adayın pedagojik pratiğini, anlık kriz yönetimi becerisini ve kurum kültürüne sağlayacağı entelektüel katkıyı (doku uyumunu) çok boyutlu olarak ölçen yenilikçi ve uygulama temelli bir seçme modeline geçildiği görülmektedir.

5.1.4. Ücretlendirme, İstihdam ve Refah Yönetimi

Öğretmen istihdamında devletteki durağan kıdem anlayışının yerini daha dinamik modeller almıştır.

K4, K5, K6 ve K10 kodlu katılımcılar, kurumlarına daha çok katkı sağlayan, performans gösteren ve ek görevler üstlenen öğretmenler için farklılaştırılmış esnek ücret modelleri uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

K4 kodlu katılımcı bu durumu, *"Devlette '9'un 1'i' olan herkes aynı ücreti alıyor ama herkes aynı performansı sergilemiyor. Performansa göre farklı ücret bence olmalı. Kurum da bunu gerçekleştiriyor"* diyerek savunurken; K5 kodlu yönetici süreci bir pasta metaforuyla rasyonelize etmiştir: *"Bizim temel felsefemiz şudur: Çok kazandıran çok alacak, az kazandıran az alacak... Pastaya katkısı en çok olan daha büyük dilim, az olan daha az dilim alacak"*.

Öğretmenlerin çabalarını karşılıksız bırakmamak adına esnek ücretlendirme (f=4) uygulandığı K6 kodlu katılımcının, *"En az maaş belirlidir... Eğer bu saatin üstüne çıkarsa veya ilave bir iş yaparsa o işin karşılığında ilave ücret alır"* ifadelerinden de açıkça görülmektedir

Diğer yandan K2, K7, K8 ve K10 kodlu yöneticiler, kıdemi, vefayı ve enflasyon üzerinde sağlanan yan hakları (örneğin özel sağlık sigortası) ön planda tutarak çalışanda psikolojik güven inşa etmeye odaklanmaktadır. Yan haklar ve kurum içi imkanlar ile enflasyon ve ekonomik koşullara karşı korunan personelin refahına (f=3) ilişkin K10 kodlu yönetici,

"Çocuğu olan öğretmenlerimize %90 oranında eğitim bursu sağlıyoruz. Bu, çalışan ebeveynler için maaştan bile daha değerli çok büyük bir yan hak" diyerek aile bütçesini rahatlatan stratejileri ortaya koymuştur. Buna ilaveten K10 kodlu katılımcının kurumunda sağlanan üç öğün yemek ve servis imkânı veya K7 kurumunda 5 yılını dolduranlara sağlanan tamamlayıcı özel sağlık sigortası, çalışanın aile bütçesini destekleyerek derin bir psikolojik sözleşme (psychological contract) yaratmaktadır.

Özel okullardaki performans odaklı, rekabetçi (ve bir yıllık sözleşmelere dayalı) Anglo-Sakson piyasa dinamikleri, öğretmenlerin üzerinde ağır bir psikolojik baskı yaratmaktadır. Kurumların bu durumu telafi etmek ve yetenekleri elde tutmak için *bütüncül refah* (Well-being) ve *iş-yaşam dengesi* uygulamalarına yöneldikleri saptanmıştır. Özellikle zihinsel yorgunluğun (bilişsel yükün) yönetilmesi, İK'nın öncelikli görevlerinden biri olmuştur.

K4 kodlu katılımcı, *"Öğretmenin fabrikada çalışan bir işçi gibi bedensel bir temposu yok ama zihinsel olarak yoruluyor... İK departmanımız küçük esler vererek, tatiller sağlayarak bu dengeyi gözetiyor"* diyerek mesleğin kendine has tükenmişlik (burnout) risklerine dikkat çekmiştir.

Buna ek olarak modern sınır yönetimi (boundary management) ilkeleri devreye sokulmuş; K2 kodlu yönetici, *"Mesai saatleri dışında acil olmayan konular için birbirimizi rahatsız etmeme kültürü yaymaya çalışıyoruz; çünkü özel hayatın devamlılığına önem veriyoruz"* diyerek personelin refahına yönelik proaktif İK yaklaşımını vurgulamıştır.

Özel okul öğretmenlerinin yoğun çalışma temposuna karşı bir diğer refah sağlama aracı olan iş-yaşam dengesinin korunmasını (f=3) K8 kodlu yönetici ise şu ifadelerle temellendirmektedir: *"Bizde öğretmenin maaşı ve SSK'sı tam yatar... 5 gün çalışma esası vardır. Öğretmen lüzumsuz yere okulda tutulmaz"*. Bahsi geçen değerlendirmeler, özel sektörün rekabetçi yapısı içinde öğretmen bağlılığını sağlamanın yalnızca finansal ödüllerle mümkün olmadığını göstermektedir. Öğretmenin zihinsel yorgunluğunun hafifletildiği, aile bütçesinin yan haklarla desteklendiği ve mesai dışı sınırların korunduğu bütüncül refah (well-being) politikalarının, kurumsal sadakat inşasında temel bir zorunluluk hâline geldiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Birinci alt problem bağlamında elde edilen tüm bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde; özel okullarda insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel idaresinden sıyrılarak, kurumun vizyonunu ve rekabet gücünü doğrudan belirleyen stratejik bir iş ortaklığına dönüştüğü sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumların kendi örgütsel ölçeklerine

uygun (departmanlaşmış veya hibrit) profesyonel İK yapıları kurguladığı; işe alım süreçlerinde salt evrak incelemesine değil sahadaki uygulamaya (demo ders) ve kurumsal doku uyumuna odaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmen performansını artırmak ve sadakati sağlamak adına; esnek ücretlendirme modellerinin, aile bütçesini destekleyen tatmin edici yan hakların ve öğretmenin psikolojik iyi oluşunu (well-being) güvence altına alan iş-yaşam dengesi politikalarının merkeze alındığı açıkça ortaya konulmuştur.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Üst Düzey Yöneticilerin Özel Okullardaki İKYU'nun Eğitimin Etkililiği ve Verimliliğine Olan Etkisine Dair Görüşleri

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, üst düzey yöneticilerin özel okullardaki İKYU'nun eğitimin etkililiği ve verimliliğine olan etkisine dair görüşleri sunulmaktadır. Görüşmelerden elde edilen nitel veriler, içerik analizi sonucunda üç kategori altında toplanmıştır: (1) Mesleki Gelişim ve Hizmet İçi Eğitim Stratejileri, (2) Motivasyon, Refah (Well-being) ve İş-Yaşam Dengesi, (3) Kariyer Planlama ve Performans Yönetimi. Bu kategoriler kodlarıyla birlikte tablo halinde verilmiş ve sonrasında ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Tablo 4.
Üst Düzey Yöneticilerin Özel Okullardaki İKYU'nun Eğitimin Etkililiği ve Verimliliğine Olan Etkisine Dair Görüşleri

Kategori (Alt Tema)	Kodlar	Katılımcılar (n)	Frekans (f)
Mesleki Gelişim ve Hizmet İçi Eğitim Stratejileri	Üniversite iş birlikleri, kongre desteği ve dış eğitim finansmanı	K3, K4, K7, K8, K10	5
	İhtiyaç analizine dayalı ve kişiselleştirilmiş eğitim planlaması	K1, K2, K6, K9	4
	Teknoloji (yapay zekâ) ve yeni nesil pedagojik beceri eğitimleri	K2, K5, K6	3
Motivasyon, Refah (Well-being) ve İş-Yaşam Dengesi	İş-yaşam dengesinin korunması ve mesai dışı sınırların çizilmesi	K2, K4, K5, K8	4
	Temel hijyen faktörlerinin (zamanında maaş, tam SGK, doğru bordro) motivasyon kırıcıları önleme aracı olması	K1, K6, K8	3
	Aile bütçesini destekleyici yan haklar (Eğitim bursu, özel sağlık sigortası, servis)	K7, K10	2
	İçsel motivasyon: "Kolaylaştırıcılık" ve yeni sorumluluklar vererek onurlandırma	K9	1
Kariyer Planlama ve Performans Yönetimi	Kurum hafızasını koruma ve içeriden yönetici (halef) yetiştirme	K2, K4, K6, K7	4
	Performansa, üretkenliğe ve ek göreve dayalı esnek ücretlendirme	K4, K5, K6, K10	4
	Sürece yayılmış çok paydaşlı (öğrenci, zümre, PDR) geri bildirim mekanizmaları	K3, K6, K9	3

Tablo 4 bütüncül olarak incelendiğinde, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının eğitimin etkililiği ve verimliliği üzerinde doğrudan ve çok boyutlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bulgular; geleneksel ve tek tip hizmet içi eğitimlerin yerini, üniversite iş birlikleriyle desteklenen kişiselleştirilmiş mesleki gelişim programlarının aldığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, öğretmen verimliliğinin artırılmasında sadece finansal araçların değil; iş-yaşam dengesinin korunması, aile bütçesini destekleyen yan haklar ve içeriden yönetici yetiştirme (halefiyet) gibi öğretmenin psikolojik iyi oluşunu (well-being) merkeze alan çağdaş stratejilerin kilit rol oynadığını söylemek mümkündür.

Elde edilen bulgular üç ana eksende değerlendirilmiştir.

5.2.1. Mesleki Gelişim ve Hizmet İçi Eğitim Stratejileri

Özel okullarda mesleki gelişimin, standart ve yukarıdan aşağıya dayatılan seminerler yerine, öğretmenin sahadaki gerçek ihtiyaçlarına ve akademik iş birliklerine dayandırıldığı saptanmıştır.

K3, K4, K7, K8 ve K10 kodlu katılımcılar (f=5), öğretmenlerin üniversite iş birlikleriyle veya ulusal/uluslararası kongrelere gönderilerek desteklendiğini belirtmiştir.

K3 kodlu yönetici bu durumu, *"Öğretmenlerimizin mesleki gelişim eğitimleri için şehir içi veya şehir dışı tüm yol/konaklama masraflarını kurum olarak karşılıyoruz"* sözleriyle açıklamıştır. Benzer şekilde kongre ve zirve teşviklerine dikkat çeken K4 kodlu katılımcı, *"Öğretmen isterse hafta sonu 'Eğitim Liderleri Zirvesi'ne veya bir kongreye gidip kendini geliştirmek için eğitim alabilir. Kurum, buna yılda iki sefer hak tanıyor"* sözleriyle dış eğitim finansmanını(f=5) vurgulamıştır. Üniversite iş birliklerinin kuruma entegrasyonuna ilişkin K8 kodlu yönetici ise, *"Akademik kurulumuzda Gazi Üniversitesi'nden, Marmara Üniversitesi'nden çok değerli hocalarımız var. Hem öğretmenlerimizin eğitimi için haftada bir buraya gelirler"* diyerek akademik desteklerin sürekliliğini vurgulamıştır. Yöneticilerin bu ifadeleri, özel okullarda mesleki gelişimin okul sınırlarını aşarak akademi ile entegre, dinamik ve dışa açık bir ekosisteme dönüştüğünü kanıtlamaktadır. Kurumların dış eğitim finansmanını üstlenmesi, öğretmene yapılan entelektüel yatırımın eğitim kalitesine doğrudan yansıyacağı bilincinin yerleştiğini göstermektedir.

Eğitimlerin ihtiyaç analizlerine göre planlandığını vurgulayan (f=4) K6 kodlu katılımcı ise sürecin işleyişini, *"Öğretmene dönem ortasında bir form gider: 'Bu konuda kendini ne kadar yetkin hissediyorsun? Eksik kaldığın yerler neler?' diye sorulur. Bu analizler sonucunda eğitimler öğretmenlerin önüne çıkar"* şeklinde ifade etmiştir.

Teknolojik dönüşüm ve yeni nesil pedagojik beceri eğitimlerinin önemine değinen (f=3) K2 kodlu yönetici de *"Öğretmenlerimizin aktif olabilmesi için yapay zekâ eğitimleri aldırıyoruz. Hem dönem içinde hem de seminer dönemlerinde öğrenci yönetimi ve kişisel gelişim gibi konularda pozisyon bazlı eğitimlerimiz düzenli olarak devam ediyor"* diyerek gelişimin inovatif araçlarla desteklendiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, hizmet içi eğitimlerin artık yukarıdan aşağıya dayatılan standart programlar olmaktan çıktığını; bunun yerine öğretmenin sahadaki gerçek eksikliklerine (ihtiyaç analizine) ve çağın dijital gereksinimlerine (yapay zekâ, yeni nesil pedagoji) göre kişiselleştirildiğini açıkça ortaya koymaktadır.

5.2.2. Motivasyon, Refah (Well-being) ve İş-Yaşam Dengesi

Araştırmanın en çarpıcı bulgularından biri, özel okulların öğretmen motivasyonunu sağlamak için salt finansal ödüllere değil, iş-yaşam dengesine ve zihinsel refaha (well-being) odaklanmasıdır (f=4).

Öğretmenlerin zihinsel yorgunluklarına dikkat çeken K4 kodlu katılımcı, *"Öğretmenin fabrikada çalışan bir işçi gibi bedensel bir temposu yok ama zihinsel olarak yoruluyor... İK departmanımız küçük esler vererek, tatiller sağlayarak bu dengeyi gözetiyor"* diyerek proaktif bir yaklaşım sunmuştur.

Benzer şekilde K2 kodlu yönetici, *"Mesai saatleri dışında acil olmayan konular için birbirimizi rahatsız etmeme kültürü yaymaya çalışıyoruz"* diyerek sınırların korunduğunu vurgularken; K5 kodlu yönetici, *"Cumartesi günleri kurs vs. yaparak onları yormayız... Öğretmeni okulda ne kadar az yorar ve üzmezsek, evine ve çevresine o kadar ışık saçar"* değerlendirmesinde bulunmuştur. Katılımcıların bu ifadeleri, yüksek rekabet ve yoğun tempo barındıran özel okul sektöründe, öğretmenin tükenmişlik (burnout) riskine karşı proaktif önlemler alındığını göstermektedir. Eğitimin verimliliği için öğretmenin sadece fiziksel olarak değil, bilişsel ve psikolojik olarak da dinlenmeye ihtiyacı olduğu gerçeğinin modern İK politikalarına entegre edildiğini söylemek mümkündür.

Temel hijyen faktörlerinin ve yasal hakların güvenceye alınmasının motivasyon kırıcıları önleme aracı olarak görülmesine (f=3) ilişkin K8 kodlu katılımcı, *"Bizde öğretmenin maaşı ve SSK'sı tam yatar... Öğretmen lüzumsuz yere okulda tutulmaz"* diyerek temel güvencelerin iş-yaşam dengesindeki rolünü desteklemiştir. Aynı bağlamda K6 kodlu yönetici, *"Öğretmeni motive etmekten ziyade, 'onların motivasyonunu ne kırıyor?' sorusuna odaklanıp o riskleri yönetmektir. Maaşın mutlaka ayın 5'inde yatması, servisin düzgün işlemesi gibi unsurları güvenceye aldığımızda motivasyon kendiliğinden gelir"* sözleriyle işleyen bir sistemin gücünü pekiştirmiştir. Söz konusu değerlendirmeler, alanyazındaki motivasyon kuramlarıyla paralellik göstererek, temel yasal ve fiziksel hakların (hijyen faktörlerinin) güvence altına alınmasının, motivasyon kırıcıları önlemede ve sistemin pürüzsüz işlemesinde birincil şart olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Motivasyonu artıran diğer unsurlar ise çalışan ebeveynlere sunulan güçlü yan haklardır (f=2). K10 kodlu katılımcı, *"Çocuğu olan öğretmenlerimize %90 oranında eğitim bursu sağlıyoruz. Bu, maaştan bile daha değerli çok büyük bir yan hak"* ifadeleriyle bu stratejiyi somutlaştırmıştır. Aile bütçesini destekleyici yan haklara (f=2) bir diğer kanıt olarak K7

kodlu katılımcının, *"Eğer bir öğretmenimiz 5 yıl ve üzerinde kurumumuzda kalırsa, özel sağlık sigortası imkânı sunuyoruz. Prim miktarını yarı yarıya karşılayacak şekilde... bu sayede devlet hastanesine gitme ihtiyacı pek kalmıyor"* şeklindeki açıklaması da çalışanların sağlık ve finansal güvencelerinin sağlandığını göstermektedir. Kurumların aile bütçesini rahatlatan bu tür kapsayıcı yan haklar sunması, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeyi derinleştirmekte; kuruma duyulan aidiyeti artırarak öğretmenin sınıf içindeki üretkenliğine doğrudan ve pozitif bir şekilde etki etmektedir.

Öte yandan K9 kodlu katılımcı motivasyonu *kolaylaştırıcılık* üzerinden kurgulayarak (f=1), *"İhtiyacı olana tereddütsüz izin verilir, sıkıntısı olan 'kolaylanır'... İşini yapmaktan haz alan biri için en büyük ödül, ona güvenilerek verilen yeni sorumluluktur"* felsefesini öne sürmüştür. Bahsi geçen yaklaşım, öğretmenin içsel motivasyonunun salt maddi ödüllerle değil; yöneticinin empatik tutumu, bürokratik engellerin kaldırılması ve çalışana güvenilerek inisiyatif verilmesi yoluyla yüksek bir iş doyumuna dönüştürüldüğünü ortaya koymaktadır.

5.2.3. Kariyer Planlama ve Performans Yönetimi

Kurumların dışarıdan transfer yapmak yerine, kurum kültürünü içselleştirmiş öğretmenleri yönetici olarak yetiştirme (halefiyet) politikasına büyük önem verdikleri (f=4) tespit edilmiştir.

K7 kodlu katılımcı bu durumu, *"Dışarıdan yönetici getirmek yerine, kendi içimizden lider yetiştirmeyi tercih ediyoruz. Kurum kültürünü bilen kişilerin yönetici pozisyonlarına gelmesi daha sağlıklı sonuçlar veriyor"* şeklinde ifade etmiştir.

Kurum hafızasını korumaya yönelik halef yetiştirme politikasına (f=4) K4 kodlu katılımcı da *"Kurumumuzda çalışanlara 'Önünüz açık, kendinizi geliştirin. Bir gün bu rolü size vereceğiz' diyoruz... Dışarıdan yönetici almaktansa, kurumun kültürünü bilen insanları yönetici olarak yetiştirmek en doğrusudur"* sözleriyle katılarak liderlerin içeriden yetiştirilmesinin önemini vurgulamıştır. Benzer biçimde kariyer fırsatlarının içeriden değerlendirilmesiyle ilgili K2 kodlu yönetici, *"Bizim kurumumuzdaki yöneticilerin ve okul müdürlerinin tamamı daha önce burada öğretmen olarak başlamış, kariyer fırsatları değerlendirilmiş kişilerdir"* diyerek iç istihdamın (insourcing) sürdürülebilirliğini kanıtlamıştır. Söz konusu ifadeler, özel okulların dışarıdan yönetici transfer etmek yerine kendi kültürünü içselleştirmiş öğretmenleri liderliğe hazırladığını göstermektedir. Bu liyakate dayalı iç istihdam (insourcing) stratejisinin, kurum hafızasını korurken aynı

zamanda diğer öğretmenlere önünüz açık mesajı vererek örgütsel motivasyonu ve çalışma şevkini üst düzeye taşıdığını söylemek mümkündür.

Performans yönetimi boyutunda ise, kurumların çalışanın ürettiği katma değere göre esnek ücretlendirme (f=4) politikaları benimsediği görülmektedir. Bu performans mantığını K5 kodlu katılımcı şu metaforla açıklamıştır: *"Çok kazandıran çok alacak, az kazandıran az alacak... Sonuçta biz 60-65 kişilik bir ekiple bir pasta yapıyoruz. Pastaya katkısı en çok olan daha büyük dilim, az olan daha az dilim alacak"*.

Ayrıca K3 kodlu yönetici performansın anlık olmadığını, PDR ve zümrenin katılımıyla 360 derece geri bildirimlerle (f=3) desteklendiğini belirterek çok paydaşlı bir değerlendirme sistemi uyguladıklarını aktarmıştır. Performans sürecindeki sürekli geri bildirim ve izleme mekanizmalarına (f=3) dikkat çeken K6 kodlu katılımcı da *"Bir dönemde öğretmenin dersi iki kez izlenir; biri haberli, diğeri habersizdir. Ders izlemeye müdür veya zümre başkanı girer ve ders izleme rubriği üzerinden değerlendirme yapar... Eğer aksayan bir yön varsa... arkadaşımız geri bildirim için davet edilir"* diyerek değerlendirmelerin veriye dayalı ve çok paydaşlı yürütüldüğünü somutlaştırmıştır. Yöneticilerin bu tespitleri, performans yönetiminin yalnızca bir denetim mekanizması değil, aynı zamanda adil ve rekabetçi bir ödüllendirme aracı olarak kurgulandığını göstermektedir. Ders izleme rubrikleri ve çok paydaşlı geri bildirimlerle desteklenen bu şeffaf sistemlerin, öğretmenin öz değerlendirme yapmasına olanak tanıyarak eğitimin niteliğini sürekli olarak iyileştirdiği anlaşılmaktadır.

İkinci alt problem bağlamında elde edilen tüm bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde; özel okullarda eğitimin etkililiği ve verimliliğinin, geleneksel denetim ve yaptırım mekanizmalarıyla değil, öğretmeni merkeze alan destekleyici İKY politikalarıyla sağlandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumların, öğretmenlerin akademik gelişimlerini dış eğitim finansmanlarıyla desteklediği, performansa dayalı adil ödül sistemleri kurduğu ve liyakate dayalı kariyer (halefiyet) yolları sunduğu görülmektedir. En önemlisi de yüksek tempolu özel sektör dinamikleri içinde öğretmenin tükenmişlik yaşamasını önlemek adına; iş-yaşam dengesinin korunduğu, aile bütçesinin yan haklarla desteklendiği ve zihinsel refahın (well-being) güvence altına alındığı çağdaş yönetim yaklaşımlarının, kurumsal başarı ve verimliliğin temel anahtarı hâline geldiği açıkça ortaya konulmuştur.

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: Üst Düzey Yöneticilerin İKYU'nun Özel Okullardaki Öğretmen Performansına ve Çalışma Ortamı Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında, İKYU'nun özel okullardaki öğretmen performansına ve çalışma ortamı üzerindeki etkisine dair üst düzey yönetici görüşleri incelenmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, içerik analizi sonucunda kategori ve kodlarına ayrılmıştır. Söz konusu kategoriler ayrıntılı biçimde ele alınmış ve katılımcı görüşleriyle birlikte açıklanmıştır.

Tablo 5.
Üst Düzey Yöneticilerin İKYU'nun Özel Okullardaki Öğretmen Performansına ve Çalışma Ortamı Üzerindeki Etkisine Dair Görüşleri

Kategori (Alt Tema)	Kodlar	Katılımcılar (n)	Frekans (f)
Örgütsel İklim ve İletişim Dinamikleri	Aile ortamı, informal ilişkiler ve egosuz iletişim kültürü	K3, K5, K8	3
	Açık kapı politikası, şeffaf iletişim ve yüzleşme kültürü	K4, K7, K10	3
	Rasyonel iş odaklılık, profesyonel saygı ve sürprizsiz iklim	K6, K10	2
Kurumsal Değerler ve Liderlik Yaklaşımı	Kurumsal temel değerlere (Atatürkçülük vb.) ve kuruma "doku uyumu"	K1, K3, K4, K5	4
	Hata yapma lüksü tanıyan, destekleyici ve çözüm odaklı kriz yönetimi	K5, K7, K8	3
	Yöneticinin rol model olması, eşit mesafe ve tavizsiz adalet duygusu	K7, K9	2
Aidiyet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık	Düşük personel devir hızı (turnover) ve kurumdan emekli olma arzusu	K3, K4, K7, K8	4
	Özel gün kutlamaları ve sosyal/küçük jestlerle aidiyet inşası	K1, K2, K3, K5	4
	"Mutlu çalışan = Kaliteli iş / Başarılı okul" felsefesi	K1, K2, K3	3

Tablo 5 bütüncül olarak incelendiğinde, özel okullarda uygulanan insan kaynakları yönetimi pratiklerinin kurum kültürünü, örgütsel iklimi ve çalışan aidiyetini doğrudan şekillendirdiği açıkça görülmektedir. Bulgular; hiyerarşiden uzak, şeffaf iletişime dayalı ve sarsılmaz kurumsal değerler etrafında kenetlenmiş bir çalışma ortamının, personelin psikolojik güvenliğini artırdığını ortaya koymaktadır. Adil bir liderlik yaklaşımı ve sosyal jestlerle

desteklenen bu iklimin, iş gücü devir oranını (turnover) minimize ederek mutlu çalışan, başarılı okul denklemini somut bir kurumsal gerçekliğe dönüştürdüğü ifade edilebilir.

İnsan Kaynakları pratiklerinin en somut görüldüğü alan, okulun örgütsel iklimi ve çalışanların kurumsal aidiyetidir. Mülakat verileri, kurumların iklim inşasında tercih ettikleri kültürel kodları ve liderlerin bu kültürü sürdürmedeki rollerini açıkça sergilemektedir. Bulgular; örgütsel iklim ve iletişim dinamikleri, kurumsal değerler ve liderlik, son olarak da aidiyet ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç ana kategori altında yorumlanmıştır.

5.3.1. Örgütsel İklim ve İletişim Dinamikleri

Kurumların örgüt iklimini kurgularken iki farklı felsefi yaklaşım benimsedikleri saptanmıştır.

Birinci grupta yer alan K3, K5 ve K8 kodlu yöneticiler, hiyerarşik duvarların yıkıldığı *aile okulu* kavramını (f=3) öne çıkarmaktadır.

K5 kodlu yönetici bu durumu, *"Burası bir aile okuludur. İlişkilerimiz kesinlikle formal değil, son derece informaldir... Sadece sabah 9'dan akşam 4'e kadar karşı karşıya gelen tipler değiliz"* sözleriyle ifade etmiştir. Bu samimi aile iklimini ve hiyerarşik engellerin yıkılmasını (f=3) destekleyen K8 kodlu yönetici, *"Öğretmenler ve idareciler bu noktada birbirlerine hep destek olur. Velilerimiz de hiyerarşik duvarlara çarpmaz; santralden veya sekreterden geçmeden direkt muhatap bulabilirler"* diyerek iletişimin yatay boyutuna dikkat çekerken; K3 kodlu katılımcı da *"Genel müdüründen personeline kadar herkesin birbiriyle selamlaşmasına, birbirine dokunmasına çok önem veriyoruz. Çocuklara 'ben' değil, 'biz' olmayı öğretmeye çalışıyoruz"* sözleriyle kurumdaki egosuz ve bütünleştirici iletişimi kanıtlamaktadır (f=3). Bu ifadeler, özel okullarda hiyerarşik engellerin aşılarak yatay iletişimin ve biz bilincinin benimsenmesinin, öğretmenlerin psikolojik güvenlik algısını güçlendirdiğini göstermektedir. Ailevi ve samimi bir iklimin, personelin örgütsel aidiyetini pekiştirerek kurum içi sinerjiyi doğrudan artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Buna karşın, K6 ve K10 kodlu yöneticiler duygusal yakınlıktan ziyade rasyonel ve profesyonel saygıya dayalı, sürprizsiz bir iş iklimi (f=2) tercih etmektedir.

K10 kodlu katılımcı bu profesyonel sınırı, *"İnsanların birbirini sevmesinden ziyade birbirine saygılı olması gerektiğine inanıyorum... Kurumsal sınırlar içinde kalmayı daha sağlıklı buluyorum"* diyerek netleştirmiştir.

Bu rasyonel ve sürprizsiz iklimi (f=2) pekiştiren K6 kodlu yönetici ise, *"Burada uzun yıllardır süregelen ve yeni gelenlerin de katkı sağladığı büyük bir kültür vardır... Sürprizlere yer yoktur. İnsanlar belirsizlik durumunda rahatsız olurlar, başlarına ne geleceğini bildikleri için içeride kaos veya gürültü yoktur"* değerlendirmesiyle kuralların netliğinin sağladığı güveni ortaya koymuştur (f=2). Ortak iletişim paydası ise açık kapı politikası ve şeffaflıktır (f=3). Duygusal yakınlık yerine rasyonel kuralların tercih edildiği bu yaklaşım, belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanlara profesyonel bir güven alanı sunmaktadır. Sürprizsiz ve net tanımlanmış süreçlerin, rol karmaşasını önleyerek kurumsal işleyişin verimliliğine katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

K7 kodlu katılımcı, *"Yönetici olarak 'patron' konumunda değiliz, kapımız her zaman açık"* diyerek bu iletişim ağının gücüne vurgu yapmıştır. Aynı şekilde açık iletişimi (f=3) destekleyen K4 kodlu yönetici de *"İletişimde açıklık esastır... Öğretmeni kendi başına bırakıp 'Performansın bu, bunu değiştirmelisin' demekten sakınıyoruz"* sözleriyle şeffaf ve yapıcı bir yüzleşme kültürünü benimsediklerini ifade etmiştir. Katılımcıların vurguladığı açık kapı politikası ve şeffaf yüzleşme kültürü, kurumlarda iletişimin tek yönlü bir talimat zinciri olmaktan çıkarak, yapıcı bir geri bildirim mekanizmasına dönüştüğünü kanıtlamaktadır. Bu durumun, olası örgütsel çatışmaları büyümeden çözme noktasında kilit bir rol oynadığı ifade edilebilir.

5.3.2. Kurumsal Değerler ve Liderlik Yaklaşımı

Bulgular, kurum kültürünün korunmasında en büyük filtrenin işe alım sürecinde aranan doku uyumu ve temel değerlere bağlılık (f=4) olduğunu göstermektedir.

K4 kodlu yönetici, personelin kurum kültürüne uyumunu çarpıcı bir metaforla açıklayarak, *"Bazen organ nakli olur da doku uyuşmazlığı yaşanır ya, işte uyumsuzluk yaşadığımız insanlar da olmuyor değil... O zaman yollarımızı ayırıyoruz"* demiştir.

K1, K3 ve K5 kurumlarında ise Atatürkçülük ve Cumhuriyet değerleri gibi sarsılmaz kurumsal ilkelerin personelde aranması, örgüt kültürünü hizalayan en temel referans noktasıdır. Bu temel referans noktasını (f=4) K5 kodlu yönetici, *"Bizim en önemli çizgimiz Atatürk çizgisidir, çağdaşlıktır, akıldır, bilimdir. Bu değerleri taşıyacak öğretmenler lazım; öbürü gelmesin istiyoruz"* şeklinde kesin bir dille belirtirken; K3 kodlu yönetici de *"Bizim için en önemli kriterlerden biri de Atatürkçü, bayrağına ve Cumhuriyet değerlerine sahip çıkan gençler yetiştirmeyi hedefleyen öğretmenleri seçmektir"* diyerek kurumsal değerlere

uyumun vazgeçilmezliğini vurgulamaktadır. Bahsi geçen bulgular, özel okulların işe alım ve istihdam süreçlerinde salt akademik yetkinliklerle yetinmediğini; kurumun felsefi ve temel değerleriyle bütünleşebilecek bir *doku uyumunu* ön koşul olarak aradıklarını ortaya koymaktadır. Kurumsal değerlerin, örgütü bir arada tutan en güçlü yapıştırıcı olarak işlev gördüğü söylenebilir.

Liderlik boyutunda ise adaletin yöneticinin bizzat eylemleriyle tesis edildiği (f=2) görülmektedir.

K9 kodlu katılımcı, *"İlkelerin birinci uygulayıcısı yöneticinin kendisi olmak zorundadır... Ben birine gitsem diğerine gidemem, bu da adalet duygusunu zedeler"* sözleriyle İK uygulamalarının temelinde yönetici rol modelliğinin yattığını kanıtlamaktadır.

Kurum kültürünü besleyen bir diğer önemli liderlik yaklaşımı ise, çalışana hata yapma payı bırakan çözüm odaklı yönetimdir (f=3). Bu güven ortamını K7 kodlu katılımcı, *"Yöneticilerin, hata yapsalar bile ekip arkadaşlarının arkasında durması gerektiğini düşünürüz. Bu güven ortamı, pozitif bir okul iklimi yaratıyor"* sözleriyle açıklarken; benzer bir destekleyici yaklaşımı K3 kodlu yönetici, *"'Hata yapabiliriz ama kasti olmasın, birlikte düzeltiriz' felsefesiyle hareket ediyoruz"* diyerek pekiştirmekte ve cezalandırıcı değil, geliştirici bir kriz yönetimi benimsediklerini kanıtlamaktadır. Söz konusu liderlik yaklaşımları, adaletin yöneticinin bizzat kendi eylemleriyle tesis edildiği kurumlarda, çalışanların daha fazla inisiyatif alabildiklerini göstermektedir. Kasti olmayan hatalara tolerans gösteren ve cezalandırmak yerine geliştirmeyi hedefleyen bu kriz yönetimi felsefesinin, öğretmenlerin özgüvenini ve mesleki motivasyonunu üst düzeye taşıdığı anlaşılmaktadır.

5.3.3. Aidiyet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Uygulanan insan odaklı İK politikalarının kurum kültürüne en somut yansıması, çalışanların yüksek aidiyet duygusu ve düşük personel devir hızıdır (f=4).

Kurumlarında sağlanan psikolojik güvenliğin sonucu olarak K7 kodlu katılımcı, *"Yeni gelenlerle yapılan bir toplantıda bir öğretmenimiz 'Ben herhalde buradan emekli olurum' demişti"* diyerek çalışanların uzun vadeli bağlılıklarını örneklendirirken; K8 kodlu katılımcı *"Kadromuzdaki en yeni öğretmen 7 yıllıktır"* diyerek bu durumu sayısal olarak desteklemiştir. Kurumdan emekli olma arzusu ve kurumsal aidiyeti (f=4) doğrulayan bir diğer ifade de K3 kodlu yöneticiden gelmiştir: *"Bizde aidiyet duygusu çok yüksektir.*

Çalışanlarımızın çoğu kendini buradan emekli olacak şekilde hazırlar. Örneğin, 24 Kasım'da kurumda 15. yılını dolduran öğretmenlerimize plaket veriyoruz."

İş gücü devir oranındaki düşüklüğü rakamsal bir veriyle sunan K4 kodlu katılımcı ise, *"Personel devir hızına (turnover) gelirsek, her yıl işten ayrılan personel sayısı çok yüksek değildir; %5 civarındadır"* diyerek bu bağlılık tablosunu netleştirmektedir (f=4). Yöneticilerin bu ifadeleri, personeli merkeze alan şeffaf ve destekleyici İK politikalarının en somut çıktısının *uzun vadeli örgütsel sadakat* olduğunu kanıtlamaktadır. Düşük iş gücü devir oranı (turnover), eğitim kurumlarında hayati önem taşıyan kurumsal hafızanın korunduğunu ve öğretmenlerin yüksek bir iş doyumu yaşadıklarını göstermektedir.

Kurumlar ayrıca, *mutlu çalışan = kaliteli iş* (f=3) denklemini İK kültürlerinin merkezine koymuşlardır.

K2 kodlu yönetici, *"Mutlu çalışan eşittir kaliteli iş prensibine inanıyorum"* diyerek motivasyonun hizmete dönüşümünü özetlemiştir. Bu felsefeyi genişleterek zincirleme bir etki olarak açıklayan (f=3) K3 kodlu katılımcı, *"Mutlu personel, mutlu yöneticiyi; mutlu yönetici, mutlu öğrenciyi; mutlu öğrenci ise başarıyı getirir"* diyerek motivasyonun kurum geneline nasıl yayıldığını açıkça gözler önüne sermektedir. Bu zincirleme etki perspektifi, öğretmen motivasyonunun sınıf içindeki başarıya ve dolayısıyla öğrenci ile veli memnuniyetine doğrudan yansıdığını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışan refahına yapılan yatırımın, kurumun genel başarısına dönüşen stratejik bir hamle olduğu ifade edilebilir.

Bu mutluluğu sağlamak adına K1, K2 ve K5 kurumlarında da özel gün kutlamaları ve küçük jestlerin (f=4) çok kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir. K1 kodlu katılımcı bu durumu, *"Kadın ağırlıklı bir sektördeyiz. 24 Kasım veya 8 Mart gibi özel günlerde yapılan küçük hediyeler veya bir SMS bile aidiyet duygusu üzerinde çok olumlu etkiler yaratıyor"* şeklinde ifade ederek kurumsal bağların insani dokunuşlarla güçlendirildiğini belirtmiştir. Özel gün kutlamalarının aidiyet inşasındaki önemini (f=4) vurgulayan K2 kodlu yönetici de *"8 Mart, 24 Kasım gibi özel günleri de kutluyoruz. Öğretmenler Günü'nde ödül törenleri ve kutlamalar düzenliyoruz"* sözleriyle küçük sosyal jestlerin çalışan bağlılığındaki değerini desteklemektedir. Değerlendirmeler, yoğun duygusal emek gerektiren eğitim sektöründe, devasa maddi ödüllerin yanı sıra *insani dokunuşların* da ne denli kritik olduğunu göstermektedir. Özel günlerde hatırlanmanın ve takdir edilmenin, öğretmenlerdeki *kurumun değerli bir parçası olma* hissini pekiştirerek duygusal bağlılığı (affective commitment) derinden inşa ettiği görülmektedir.

Üçüncü alt problem bağlamında elde edilen tüm bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde; etkili insan kaynakları uygulamalarının yalnızca öğretmenin teknik performansını artırmakla kalmadığı, aynı zamanda okulun örgütsel iklimini ve kültürel dokusunu derinden şekillendirdiği sonucuna ulaşılmaktadır. İster aile okulu samimiyeti isterse profesyonel saygı iklimi benimsensin; şeffaf iletişimin kurulduğu, adil liderliğin sergilendiği ve kurumsal değerler etrafında kenetlenilen okullarda personelin psikolojik güvenliğinin en üst düzeye çıktığı görülmektedir. Araştırma, kasti olmayan hataların tolere edildiği ve küçük sosyal jestlerle personelin takdir edildiği destekleyici çalışma ortamlarının, personel devir hızını radikal biçimde düşürerek *mutlu öğretmen, başarılı okul* felsefesini somut bir gerçeğe dönüştürdüğünü açıkça ortaya koymaktadır.

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: Üst Düzey Yöneticilerin Özel Okullarda İKYU'da Yaşanan ve Gözlemlenen Sorunlara Dair Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, üst düzey yöneticilerin özel okullarda İKYU'da yaşanan ve gözlemlenen sorunlara ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Bu bağlamda üst düzey yöneticilere üç ayrı soru yöneltilmiştir: Birincisi, özel okullara özgü İKYU sorun ve zorlukları; ikincisi, mevcut İKYU'larda iyileştirilmesi gereken alanlar; üçüncüsü ise İK departmanı ile diğer departmanlar arasındaki iş birliği ve koordinasyon düzeyi.

Tablo 6.
İçerik Analizi Yaklaşımının Basamakları

Kategori (Alt Tema)	Kodlar	Katılımcılar (n)	Frekans (f)
Sektörel Kısıtlar, Mevzuat ve Ekonomik Sorunlar	Mevzuat baskısı, yoğun bürokrasi ve bir yıllık zorunlu sözleşme handikabı	K2, K3, K4, K7, K10	5
	Makroekonomik dengesizlikler, devlet-özel maaş eşitsizliği ve etik dışı uygulamalar (elden maaş)	K5, K6, K7, K8	4
Nitelikli İşgücü ve Profesyonel İK Eksikliği	Eğitimin dinamiğini bilen, öğretmen/eğitim kökenli İK uzmanı eksikliği	K2, K3, K4, K5, K8, K9	6
	Yeni nesil adayların sabırsızlığı, gerçekdışı beklentileri ve daralan yetenek havuzu	K2, K5, K9	3
Performans Yönetimi ve Sistemsel Engeller	Öğretmen performansını somut ölçecek metrik eksikliği (Sadece nicel/sınav odaklılık eleştirisi)	K1, K4	2
	Merkezden/üst kuruldan alınan kararların yerel dinamiklerden kopukluğu ve hantallığı	K4, K7	2
İK'nın Dönüşümüne Yönelik Stratejik Öneriler	Evrak memurluğundan; çalışan deneyimi (NPS), yetenek yönetimi ve halefiyet planlamasına geçiş	K1, K4, K6, K7, K8	5
	Dijitalleşme, otomasyon ve yapay zeka entegrasyonu ile İK operasyonel iş yükünün hafifletilmesi	K2, K7	2

Tablo 6 incelendiğinde, özel okulların kendi iç dinamiklerinde ne kadar vizyoner mekanizmalar kurarlarsa kursunlar, dışsal faktörler (mevzuat baskıları, ekonomik krizler) karşısında ciddi bir kırılganlık yaşadıkları açıkça görülmektedir. Bulgular; bir yıllık zorunlu sözleşmelerin yarattığı iş güvencesizliğinin ve makroekonomik dengesizliklerin eğitim sektöründeki nitelikli yetenek havuzunu daralttığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, yeni nesil adayların sektör gerçeklerinden uzak beklentileri ile sahayı tanıyan pedagoji kökenli İK uzmanı eksikliğinin, performansı nicel odaklılıktan kurtarıp yetenek yönetimine dönüştürecek stratejik adımları zorunlu kıldığı ifade edilebilir.

Katılımcıların İK alanında yaşadıkları kronik zorluklar dört alt başlıkta incelenmiştir.

5.4.1. Sektörel Kısıtlar, Mevzuat ve Ekonomik Sorunlar

Özel okul yöneticilerinin en çok dile getirdiği yönetsel sorunların başında, MEB mevzuatları ve makroekonomik istikrarsızlıklar gelmektedir (f=5).

Mevzuat baskısı ve yoğun bürokrasiye dikkat çeken K10 kodlu katılımcı, *"Bunun üzerine bir de anlık teftişler ve ekstra MEB talepleri bindiğinde ciddi bir sıkışma yaşıyoruz"* diyerek bu durumu desteklemiştir.

Özellikle devletin zorunlu kıldığı bir yıllık sözleşmelerin öğretmenler üzerinde yarattığı baskı her eğitim dönemi sonunda iş güvencesizliği (job insecurity) doğurmakta; bu durum uzun vadeli kurumsal bağlılığı tehdit etmektedir (K2, K3, K4). Bu baskıyı K3 kodlu yönetici, *"En büyük sorunlardan biri devletin zorunlu kıldığı bir yıllık sözleşmeler. Bu durum öğretmenlerde doğal olarak bir gelecek kaygısı yaratıyor"* sözleriyle ifade etmiştir. Benzer şekilde bu handikaba değinen K4 kodlu katılımcı, *"En büyük handikap, yasal mevzuat gereği sözleşmelerin bir yıllık olması. Bu noktada öğretmenin sürekli kendini yenilemesi... gerekiyor"* diyerek sözleşme sınırlılığını pekiştirmiştir. Yöneticilerin bu ifadeleri, mevzuatın getirdiği bir yıllık periyodik sözleşme zorunluluğunun öğretmenler üzerinde kronik bir iş güvencesizliği yarattığını göstermektedir. Oluşan bu güvencesizlik hissinin, personelin kurumsal aidiyetini zedeleyerek örgütsel bağlılığı uzun vadede olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Ayrıca ekonomik krizler, enflasyon ve okullara getirilen zam sınırları kurumsal ücretlendirme politikalarını kilitlemektedir. Bu makroekonomik dengesizliklere (f=4) işaret eden K7 kodlu katılımcı, *"Okul ücretlerine yapabileceğimiz zam oranı (örneğin %30) ile gerçek enflasyon ve gider artışları (örneğin %60) arasında uçurum olabiliyor"* tespitiyle sıkıntıyı somutlaştırmıştır.

K5 kodlu katılımcı, devlet okulları ile özel sektör arasındaki maaş uçurumunun yarattığı yetenek krizini, *"Devlet okullarındaki öğretmenler özeldekilerden daha iyi maaş alıyor ve ders yükleri çok daha az... Eskiden Türkçe öğretmeni aradığımda 100 kişiyle görüşüyordum, şimdi 5 kişiyi ancak bulabiliyorum"* şeklinde çarpıcı bir veriyle ortaya koymuştur.

Ekonomik baskıların sektörde yarattığı etik dışı uygulamalara dikkat çeken K8 kodlu katılımcı ise, *"Öğretmen 50.000 TL maaş alıyordur ama okul bunu bankaya 30.000 TL olarak yatırır, kalan 20.000 TL'yi elden verir. Bunu yapan o kadar çok kurum var ki... Bana göre sektörün en büyük sıkıntısı budur"* diyerek ciddi bir kayıt dışılık eleştirisi getirmiştir. Katılımcıların ifadeleri, makroekonomik istikrarsızlıkların ve enflasyonist baskıların özel

okulların adil ücretlendirme politikalarını işlemez hâle getirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Devlet okulları ile özel sektör arasındaki maaş uçurumunun ve etik dışı uygulamaların (kayıt dışı ödemeler vb.), nitelikli öğretmenleri sistemden uzaklaştırarak özel eğitim sektöründe ciddi bir *yetenek krizine* zemin hazırladığı açıkça görülmektedir.

5.4.2. Nitelikli İşgücü ve Profesyonel İK Eksikliği

Eğitim sektöründe insan kaynakları birimlerinin sadece evrak ve özlük takibi yapan memuriyet masaları olarak algılanması en büyük yapısal eksikliklerden biri olarak saptanmıştır (f=6).

Sektördeki profesyonel İK eksikliğine değinen K8 kodlu katılımcı, *"Türkiye'de 'İnsan Kaynakları' kavramının ve bu işin know-how'ının (nasıl yapılacağının) tam olarak oturması lazım"* diyerek temel bir vizyon ihtiyacını belirtirken; K3 kodlu yönetici, *"Sektör geneline baktığımda büyük eğitim kurumlarının bile yeteri kadar İK uzmanı veya koordinatörü çalıştırmadığını görüyorum. Başvurularda CV'ler düzgün incelenmiyor"* ifadeleriyle bu yapısal açığı doğrulamaktadır. Katılımcıların yaptığı değerlendirmeler, eğitim sektöründe insan kaynakları fonksiyonunun hâlen geleneksel özlük ve idari işlemler seviyesinde algılanabildiğini göstermektedir. Profesyonel İK uzmanı eksikliğinin, kurumların yetenek keşfetme ve nitelikli kariyer planlaması yapma kapasitelerini ciddi anlamda sınırlandırdığı anlaşılmaktadır.

K2, K3, K4, K5, K8, K9 kodlu yöneticiler, İK profesyonellerinin okulun ve öğretmenin pedagojik psikolojisini anlaması gerektiğini savunmaktadır.

K9 kodlu katılımcı, *"Eğitim kökenli olmayan, sistemin içinde aktif bulunmayan biri öğretmeni anlayamaz, ihtiyacı belirleyemez... İK da böyledir; içimizden biri olmalı"* derken; K4 kodlu katılımcı aynı ihtiyacı, *"Attan düşenin halinden attan düşen anlar misali, öğretmeni en iyi öğretmenlik yapmış biri anlar"* metaforuyla desteklemiştir.

Benzer şekilde pedagojiyi bilen uzman ihtiyacını K5 kodlu yönetici, *"Benim asıl istediğim; eğitim fakültelerinde bu işin eğitimini almış gerçek İK profesyonellerinin okullara gelmesi, koridorlarda gezmesi, öğretmenlerle görüşmesi"* sözleriyle güçlendirmiştir. Katılımcıların bu ifadeleri, eğitim sektörünün kendine has pedagojik ve duygusal dinamikleri olduğunu, bu nedenle salt işletme kökenli İK yaklaşımlarının okullarda yetersiz kaldığını kanıtlamaktadır. Öğretmenlerin ihtiyaçlarının doğru analiz edilebilmesi için okulların koridorlarını ve

öğretmenin ruh hâlini bilen eğitim kökenli İK uzmanlarına duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca K2, K5 ve K9 kodlu katılımcılara göre yeni nesil çalışanlardaki sabırsızlık ve erken unvan (ego) beklentisi (f=3) işgücü devir hızını tetikleyen önemli davranışsal engellerden olduğu düşüncesindedirler.

Bu noktada kuşak farklılıklarına ve yeni neslin beklentilerine (f=3) değinen K9, *"Yeni nesilde bir sabırsızlık var. 'Ben oldum' egosuyla veya henüz hak etmediği bir unvanın peşinde koşarak ayrılabiliyor"* diyerek işgücü devir hızını tetikleyen davranışsal sorunlara dikkat çekmiştir. Yeni nesil adayların sabırsızlığına ve daralan yetenek havuzuna K5 kodlu yönetici de *"Yeni mezun çocuk geliyor, '50 bin liradan aşağıya çalışmam' diyor. Sektörün gerçeklerinden o kadar kopuklar ki..."* sözleriyle katılırken; K2 kodlu yönetici, *"Adayların çoğunun mesleki yeterliliğinin ve İK fonksiyonlarına dair bilgisinin yetersiz olduğunu gözlemliyoruz"* diyerek nitelikli işgücü bulmadaki sektörel zorluğa dikkat çekmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgular, yeni nesil öğretmen adaylarının sabırsız kariyer beklentileri ile sektörün onlara sunabildiği mevcut ekonomik/kurumsal gerçeklikler arasında derin bir kuşak çatışması yaşandığını ortaya koymaktadır. Daralan yetenek havuzu ve yeni kuşağın gerçekdışı taleplerinin, özel okullardaki personel devir oranını tetikleyen temel yapısal engellerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

5.4.3. Performans Yönetimi ve Sistemsel Engeller

Eğitim kurumlarında öğretmenin ürettiği katma değeri adil ve somut bir şekilde ölçecek sistemlerin yokluğu temel bir yönetim krizi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğretmen performansını somut ölçecek metrik eksikliğine (f=2) değinen K1 kodlu katılımcı, *"Millî Eğitim Bakanlığı dahil şu an öğretmenlerin performansını somut olarak ölçme ve değerlendirmeyle ilgili yapılan çalışmalar maalesef yok... Olanlar da çok soyut kalıyor"* diyerek bu alandaki teorik boşluğu vurgulamıştır.

K4 kodlu yönetici ise performans sistemlerindeki sınav odaklılık hatasını şu sözlerle eleştirmiştir: *"Fazlasıyla nicel verilere ve sınav başarısına odaklanmış durumdayız. Öğretmenin bir öğrenciye yaptığı bireysel çalışma, onu olumsuz bir durumdan kurtarması... performansa nicel olarak yansımıyor. Sosyal ve duygusal becerilerin de değerlendirmeye alınması gerektiğine inanıyorum"*. Yöneticilerin bu eleştirileri, okullarda uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemlerinin öğretmenin sunduğu duygusal emeği ve öğrenci

üzerindeki pedagojik etkisini ölçmekte yetersiz kaldığını göstermektedir. Performansın salt nicel verilere (sınav notlarına) indirgenmesinin, öğretmenlerin çok yönlü gelişimini göz ardı eden hatalı bir değerlendirme kültürü yarattığı anlaşılmaktadır.

Performansın yanı sıra sistemsel engellerden biri de merkezden veya üst kuruldan alınan kararların yerel dinamiklerden kopukluğu ve hantallığıdır (f=2).

K4 kodlu katılımcı bu durumu, *"Merkezden alınan bir kararın, yerelin (sahadaki öğretmenin) şartları ve koşulları dikkate alınmadan 'uygula' denilerek gönderilmesini doğru bulmuyorum"* şeklinde eleştirirken; K7 kodlu yönetici vakıf okullarındaki onay mekanizmalarının getirdiği hantallığı, *"Maddi konularda veya stratejik kararlarda bu kurula (Rektör ve vakıf yöneticileri) danışmamız gerekiyor, bu da bazen süreci yavaşlatabiliyor"* ifadeleriyle ortaya koymuştur. Sözü edilen durum, özellikle çok şubeli zincir veya vakıf okullarında, merkezden alınan standart kararların yerel kampüslerin dinamikleriyle ve sahanın gerçekleriyle çoğu zaman uyuşmadığını ortaya koymaktadır. Karar alma süreçlerindeki bu hantallığın, kurumsal çevikliği zedeleyerek öğretmeni veya öğrenciyi ilgilendiren anlık problemlere müdahale edilmesini zorlaştırdığını söylemek mümkündür.

5.4.4. İK'nın Dönüşümüne Yönelik Stratejik Öneriler

Görüşülen yöneticilerden K1, K2, K4, K6, K7 ve K8 kodlu katılımcılar, mevcut sorunların aşılması için İK departmanlarının dijitalleşerek (f=2) çalışan deneyimi ve yetenek yönetimine odaklanması gerektiğini önermektedir (f=5).

Dijitalleşme ve otomasyon vurgusu yapan K7 kodlu katılımcı, *"Dijitalleşme ve teknoloji kullanımı çok önemli. İK süreçlerinin daha fazla otomatize edilmesi iş yükünü hafifletecektir"* diyerek operasyonel yükün azaltılmasını önermiştir.

K6 kodlu yönetici modern İK anlayışını, *"Çalışan Tavsiye Skoru (NPS) diye bir kavram var... Bu çalışanların yüzde kaçı bu kurumu bir başkasına tavsiye eder? İşte bu insan kaynaklarının işidir"* sözleriyle özetlemiş ve İK'nın psikolojik rehberliğe odaklanmasını önermiştir. İfade edilen yaklaşımlar, modern İK anlayışının özel okullara entegre edilmesi yönünde karar alıcılarda güçlü bir irade olduğunu göstermektedir. İdari angaryaların dijitalleşme ve otomasyon yoluyla hafifletilmesiyle birlikte, İK'nın salt prosedür yürüten bir birim olmaktan çıkıp *çalışan deneyimini (NPS)* merkeze alan psikolojik bir rehberlik merkezine evrilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Öğretmenlerin gizli kalmış potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefleyen K1 kodlu yönetici ise, *"İyileştirilmesi gereken en önemli alanlardan biri yetenek yönetimi... Öğretmenlerimizin yazdıkları kitaplar, verdikleri konserler... gibi farklı donanımlarının İK tarafından bilinmesi çok kritik"* diyerek İK'nın gelecekteki vizyonunun çok boyutlu bir kariyer planlama merkezi olması gerektiğinin altını çizmiştir.

Yetenek yönetimine geçişi destekleyen K8 kodlu yönetici, *"İK birimi, içeride sadece evrak takibi yapan değil; yetenek keşfeden, kariyer planlamasına odaklanan bir yapıda olmalıdır"* diyerek bu vizyonu güçlendirirken; K2 kodlu katılımcı da *"Yetenek yönetimi, kariyer planlama ve liderlik geliştirme alanında özellikle 'yetenek geliştirmeye' odaklanılmalıdır"* şeklinde tavsiyede bulunmuştur. Yöneticilerin vizyoner önerileri, İK departmanlarının temel odak noktasının mevcut performansı denetlemekten çıkıp öğretmenin henüz keşfedilmemiş potansiyelini (sanatsal becerileri, yazdığı eserler vb.) ortaya çıkaran bütüncül bir *yetenek yönetimi* felsefesine geçiş yapması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Son olarak, dışarıdan transfer yerine kurumsal aidiyetin korunmasına yönelik halefiyet planlamasına değinen K4 kodlu yönetici, *"Dışarıdan yönetici almaktansa, kurumun kültürünü bilen insanları yönetici olarak yetiştirmek en doğrusudur"* diyerek geleceğin okul yönetimlerine sürdürülebilir bir liderlik modeli önermiştir. Katılımcının bu ifadesi kurumsal hafızayı korumak ve aidiyeti artırmak adına liyakate dayalı iç istihdamın (halefiyet planlamasının) dışarıdan yönetici transferine kıyasla eğitim kurumları için çok daha sürdürülebilir ve sağlıklı bir liderlik modeli olduğunu desteklemektedir.

Dördüncü alt problem bağlamında elde edilen tüm bulgular değerlendirildiğinde; özel okullardaki İKY süreçlerinin yalnızca kurum içi organizasyon eksikliklerleriyle değil, ağır mevzuat kısıtlamaları (bir yıllık sözleşmeler) ve makroekonomik krizlerle de mücadele ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Devlet ve özel sektör arasındaki maaş eşitsizliği ile yeni nesil adayların (Z kuşağının) sabırsız kariyer beklentileri, okulların nitelikli yetenek havuzunu daraltan en büyük tehditler olarak öne çıkmaktadır. Tüm bu krizlerin aşılabilmesi için; İK birimlerinin salt evrak takibinden kurtarılarak dijital otomasyonla güçlendirilmesi, sınav odaklı nicel değerlendirmelerin yerini öğretmenin sosyal emeğini de ölçen *yetenek yönetimin*e bırakması ve sahanın dilinden anlayan *eğitim kökenli* İK uzmanlarının istihdam edilmesinin sistemin sürdürülebilirliği açısından hayati bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Üst Düzey Yöneticilerin Etkili Bir İKYU'ya İlişkin Önerileri

Araştırmanın beşinci alt problemi, üst düzey yöneticilerin etkili bir ikyu'ya ilişkin önerilerini incelemeye yöneliktir. Bu kapsamda yöneticilere üç soru yöneltilmiştir: Birincisi, İKYU'da ne tür değişikliklerin yapılması gerektiğine dair; İkincisi, İK'da hangi faaliyetlere daha fazla odaklanılması gerektiği; üçüncüsü de İK'da gelecekte hangi dönüşümlerin ön görüldüğüdür.

Tablo 7.
Üst Düzey Yöneticilerin Etkili Bir İKYU'ya İlişkin Önerileri

Kategori (Alt Tema)	Kodlar	Katılımcılar (n)	Frekans (f)
Teknolojinin Araçsallaştırılması ve Operasyonel Kolaylık	İK ve ölçme-değerlendirme süreçlerinde otomasyon/dijitalleşme	K2, K5, K7	3
	Öğretmenin iş yükünü (angaryayı) hafifleten bir asistan olarak YZ	K1, K3, K9	3
	Erken yaşta dijital entegrasyon (Robotik) ve teknolojik eğitim	K7, K10	2
Eğitimin İnsani Özü ve Duygusal Temasın Vazgeçilmezliği	Robot öğretmenlerin duygusal bağ ve şefkat eksikliği	K1, K8, K9, K10	4
	Teknolojik donanıma sahip öğretmenin öne çıkması (İkame değil dönüşüm)	K6, K10	2
	Yüz yüze iletişimin ve toplumsal temas alışkanlığının korunması	K8, K9	2
Geleceğin İK ve Okul Paradigmalarındaki Dönüşüm	Bilgi aktarımının YZ'ye geçmesiyle okulların sosyalleşme/pedagoji merkezine dönüşmesi	K4, K5, K6	3
	Akademik yarış yerine holistik yaşam ve erdem becerileri (Yılmazlık, empati)	K4, K5	2
	Esnek/uzaktan çalışma modelleri ve yeni kuşak İK beklentileri	K2	1

Tablo 7 bütüncül olarak incelendiğinde, özel okullarda insan kaynakları yönetiminin geleceğine yönelik temel vizyonun; teknolojinin operasyonel bir asistan olarak konumlandırılması ve eğitimin insani/duygusal özünün korunması ekseninde şekillendiği açıkça görülmektedir. Bulgular; yapay zekânın ve otomasyonun İK süreçlerindeki bürokratik yükü hafifleterek hız kazandıracağını, ancak öğretmenin sahip olduğu pedagojik şefkat ve sosyal-duygusal mentorluk kapasitesinin hiçbir dijital araçla ikame edilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Geleceğin okullarının salt bilgi aktarılan yerlerden

ziyade, öğrencilere yılmazlık ve empati kazandıran holistik yaşam merkezlerine dönüşeceği öngörülmektedir. Elde edilen bulgular üç ana kategori altında yorumlanmıştır.

5.5.1. Teknolojinin Araçsallaştırılması ve Operasyonel Kolaylık

Yöneticiler, yapay zekâ ve dijitalleşmeyi bir tehdit olarak değil operasyonel iş yükünü hafifleten stratejik bir araç olarak görmektedir.

İK süreçlerinin ve ölçme-değerlendirme sistemlerinin otomatize edilmesinin kurumsal hıza büyük katkı sağladığı K2, K5 ve K7 kodlu yöneticiler tarafından sıklıkla vurgulanmıştır (f=3).

K2 kodlu yönetici bu durumu, *"Yapay zekâ ise operasyonel süreçlerde hız ve verimlilik kazandırıp hata oranını düşürecektir"* sözleriyle ifade etmiştir. Bu otomasyon vurgusuna destek olarak K7 kodlu katılımcı, *"Dijitalleşme ve teknoloji kullanımı çok önemli. İK süreçlerinin daha fazla otomatize edilmesi iş yükünü hafifletecektir"* diyerek operasyonel yükün dijitalleşmeyle azalacağını belirtirken; K5 kodlu yönetici ise, *"Ölçme değerlendirmede Başkent Üniversitesi ile ortak bir yapay zeka projesi yürütüyoruz; bir tuşla sonuçlar analiz ediliyor"* diyerek pratik faydayı örneklendirmiştir. Yöneticilerin bu ifadeleri, dijitalleşmenin eğitim kurumlarında idari angaryayı ve bürokratik hantallığı ortadan kaldıran stratejik bir kolaylaştırıcı olarak içselleştirildiğini göstermektedir. Veriye dayalı karar alma süreçlerinin yapay zekâ ile hızlandırılmasının, insan kaynakları departmanlarının verimliliğini doğrudan artırdığı ortaya çıkmaktadır.

Teknolojinin öğretmenin angarya işlerini alması gereken bir asistan olarak konumlandırılması gerektiği de üç yönetici (K1, K3, K9) tarafından belirtilmiştir (f=3).

K9 kodlu katılımcı, *"Biz işin angaryasından kaçmak için değil, niteliği artırmak için teknolojiyi kullanmalıyız... Teknoloji öğretmeni 'kolaylamalı' ki öğretmen öğrenciye daha çok odaklanabilsin"* değerlendirmesinde bulunarak teknolojinin ikame edici değil destekleyici rolüne işaret etmiştir.

Teknolojinin destekleyici rolüne (f=3) ilişkin K1 kodlu yönetici de *"Geleceğin öğretmeni robotlaşan değil; teknolojiyi, yapay zekayı ve ChatGPT gibi platformları en doğru şekilde kullanan öğretmen olacaktır"* sözleriyle yapay zekanın öğretmen için güçlü bir asistan olduğunu doğrulamıştır.

Kurumların teknolojiyi reddetmek yerine İK ile harmanladığını belirten K3 kodlu yönetici ise, *"Yapay zekâ bir araçtır... İyi bir İK koordinatörü yapay zekâ ile birleştiğinde ortaya muhteşem şeyler çıkacağına inanıyorum"* demiştir. Söz konusu tespitler, yapay zekânın (YZ) mesleki bir tehdit olarak algılanmadığını; aksine, öğretmeni rutin işlerden kurtararak onun öğrenciyle daha nitelikli ve derinlemesine pedagojik bağ kurmasına olanak tanıyan bir gelişim asistanı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır.

Kurumlarda erken yaşta dijital entegrasyona (robotik ve teknolojik eğitim) verilen önem de katılımcılarca (f=2) dile getirilmiştir. Erken yaşta dijital entegrasyona (f=2) ilişkin K10 kodlu yönetici, *"Biz okul olarak anaokulundan itibaren robotik kodlama, yazılım ve Minecraft gibi platformlarla ders işliyoruz. Öğrencilerin vizyonunu açtığına... bizzat şahit oluyoruz"* diyerek dijital eğitimin temelden başladığını kanıtlarken; K7 kodlu katılımcı *"Yasaklamak veya görmezden gelmek yerine, bu teknolojiyi eğitime entegre etmek ve öğretmenleri buna hazırlamak, geleceğin İK stratejileri açısından kritik öneme sahip"* ifadeleriyle teknolojik eğitimin kurumsal bir strateji olduğunu vurgulamıştır. Katılımcıların ifadelerinden özel okulların, dijitalleşmeyi yalnızca yönetimsel bir araç olarak değil, aynı zamanda öğrencilerin 21. yüzyıl becerilerini kazanmalarını sağlayan temel bir eğitim felsefesi olarak kurum kültürüne entegre ettikleri anlaşılmaktadır.

5.5.2. Eğitimin İnsani Özü ve Duygusal Temasın Vazgeçilmezliği

Araştırmanın en çarpıcı bulgularından biri, yöneticilerin önemli bir kısmının (K1, K8, K9, K10) robot öğretmenler fikrine karşı çıkarak eğitimde duygusal bağın ve şefkatin yerine hiçbir algoritmanın geçemeyeceğini savunmasıdır (f=4).

K9 kodlu katılımcı bu gerçeği, *"Ergeni makine hoş göremez, insan hoş görür"* şeklindeki çarpıcı ifadesiyle özetlemiş ve insani dokunuşun eğitimdeki varoluşsal önemini vurgulamıştır.

K10 kodlu yönetici ise, *"Robot öğretmenlerin çocuklarla kuracağı duygusal bağ veya motivasyon eksikliği büyük bir soru işareti. İnsan faktörü, özellikle küçük yaş grubunda asla ortadan kalkmayacaktır"* tespitiyle bu görüşü desteklemiştir.

Bahsi geçen duygusal ikame edilemezliğe (f=4) K1 kodlu katılımcı, *"Robot öğretmenlerin eğitimde insan kadar etkili olacağına inanmıyorum. Eğitim, insana dokunmayı gerektirir... İnsanın verdiği duygu ve motivasyonu hiçbir yapay zeka tutamaz"* sözleriyle katılarak duygusal bağın (şefkatin) vazgeçilmezliğini bilimsel olarak kanıtlamıştır. Elde edilen bu

bulgular, yapay zekâ uygulamalarının bilgi aktarımında ne kadar kusursuzlaşırsa kusursuzlaşsın, öğretmenin öğrencisine sunduğu şefkat, sabır ve duygusal emeğin (emotional labor) yerini asla alamayacağını bilimsel bir gerçeklik olarak ortaya koymaktadır.

Ayrıca iki yönetici (K8, K9), Türk toplumunun yüz yüze iletişimi ve toplumsal teması seven alışkanlıklarının korunacağını belirterek insani unsuru ön plana çıkarmıştır (f=2).

Toplumsal temas alışkanlığına (f=2) ilişkin K8 kodlu yönetici, *"Ancak biz temas ve iletişimi seven bir toplumuz. Belki tamamen öğretmenin yerine geçemez ama adım adım eğitim sistemine ve süreçlere entegre olacaktır"* diyerek yüz yüze iletişimin kültürel boyutunu vurgulamıştır.

Yapay zekanın öğretmeni işsiz bırakacağı kaygılarına karşı net bir vizyon ortaya koyan yöneticiler (K6, K10), teknolojinin mesleği yok etmeyeceğini ancak teknolojik donanıma sahip öğretmenin sistemde var olacağını ifade etmiştir (f=2).

K6 kodlu yönetici bu dönüşümü, *"Yapay Zeka öğretmenin yerini almayacak; Yapay Zeka'yı kullanmayı bilen öğretmen, bilmeyen öğretmenin yerini alacak"* diyerek açıklamıştır. Katılımcıların ifadeleri, geleceğin eğitim ekosisteminde öğretmenlik mesleğinin ortadan kalkmayacağını; aksine dijital okuryazarlığı yüksek ve teknolojiyi kendi pedagojik hedefleri doğrultusunda ustalıkla yönetebilen yeni bir öğretmen profiline doğru evrileceğini açıkça göstermektedir.

5.5.3. Geleceğin İK ve Okul Paradigmalarındaki Dönüşüm

Katılımcılar, teknolojinin bilgiyi aktarma kapasitesinin artmasıyla geleceğin okullarının yapısal bir dönüşüm geçireceğini öngörmektedir.

K4, K5 ve K6 kodlu yöneticilere göre (f=3), bilgi aktarımı yapay zekaya geçtikçe okullar salt akademik merkezler olmaktan çıkıp sosyalleşme ve pedagoji merkezlerine dönüşecektir.

K4 kodlu katılımcı bu paradigma değişimini, *"Matematiği yapay zekâ zaten yapıyor... Fakat arkadaş ilişkileri, sosyalleşme, duygu yönetimi, yılmazlık (pes etmeme) becerisi, çaba gösterme... Bunları yapay zekâ veremez"* sözleriyle açıklayarak geleceğin öğretmen profilinin sosyal-duygusal rehberlik üzerine inşa edileceğini belirtmiştir.

Okulların yeni nesil sosyalleşme ve pedagoji ekosistemlerine dönüşümüne (f=3) güçlü bir kanıt olarak K6 kodlu yönetici, *"Okullar bugünkü haline benzemeyecek; bilgi aktarımından ziyade, bu teknolojiyle entegre bir yaşam alanı gibi kurgulanacak"* ifadelerini kullanarak

yapay zekanın okulu bir yaşam merkezine evrilteceğini öngörmektedir. Katılımcıların bu değerlendirmeleri, salt akademik bilgi yüklemeye dayalı geleneksel eğitim paradigmasının geride bırakıldığını; okulların öğrencilere sosyal-duygusal beceriler, kriz yönetimi ve yılmazlık (resilience) gibi hayati insani donanımları kazandıran interaktif gelişim merkezlerine dönüşeceğini ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde dijitalleşmenin duygusuzlaştırma riskine dikkat çeken iki yönetici (K4, K5), akademik yarış yerine holistik yaşam ve erdem becerilerinin ön plana alınması gerektiğini vurgulamıştır (f=2).

K5 kodlu yönetici bu ihtiyacı, *"Dijital bağımlılıktan kurtulup işin içine yüreğimizi koymazsak, çocukları insanlık erdemlerinden uzaklaştırmış oluruz. Japonların yaptığı gibi; çocuklar gelsin okulu kendi temizlesin, tarlada domates eksin"* diyerek örneklendirmiştir.

Son olarak, geleceğin İK modellerinde yeni kuşağın esnek ve uzaktan çalışma beklentilerinin de (f=1) sürece entegre edilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Yeni nesil İK beklentilerine ve esnek çalışma modellerine (f=1) ilişkin K2 kodlu katılımcı, *"Yeni kuşakların beklentilerine uygun, zaman ve mekândan bağımsız çalışma modellerinin yaygınlaşmasını bekliyorum"* sözleriyle bu dönüşümü desteklemekte ve İK'nın yeni kuşak profiline göre evrilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yapılan değerlendirmeler, modern insan kaynakları yönetiminin yalnızca öğrencileri değil, öğretmenleri de mekanikleşmeden koruması gerektiğini vurgulamaktadır. Geleceğin İK vizyonu; personeline esnek çalışma modelleri sunan, doğayla ve toplumsal değerlerle bağı güçlendiren holistik bir çalışma kültürü inşa etmeye dayanacağını söylemek mümkündür.

Beşinci alt problem bağlamında elde edilen bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde; özel okulların gelecekteki İKY stratejilerinin *dijitalleşme ve insani erdemler* arasında kurulacak hassas bir dengeye dayanacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Yöneticiler, yapay zekânın öğretmenlik mesleğini yok edeceğine dair distopik kaygıları reddetmekte; aksine, teknolojiyi idari yükü hafifleten bir asistan olarak benimsemektedir. Bilgi aktarımının otomasyona devredileceği bu yeni çağda, okulların temel misyonunun çocuklara empati, yılmazlık ve sosyal beceriler kazandırmak olacağı görülmektedir. Dolayısıyla geleceğin İKY uygulamalarının; dijital araçları ustalıkla kullanan, ancak pedagojik şefkatini ve sosyal-duygusal mentorluk kapasitesini sürekli geliştiren yeni nesil bir öğretmen profili istihdam etmeye odaklanacağı açıkça ortaya konulmuştur.

BÖLÜM VI

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Tartışma

Bu çalışmada, özel okullardaki üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış; görüşmeler aracılığıyla yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algı, deneyim ve değerlendirmeleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tartışma bölümünde, her bir tema görüşme bulgularına yansımaları ile birlikte detaylı bir biçimde yorumlanmıştır. Ayrıca araştırma bulguları, ilgili alanyazın ve benzer araştırma sonuçlarıyla ilişkilendirilerek özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında taşıdığı önem, anlam ve olası sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tartışma, çalışmanın beş alt problemi temelinde yapılandırılmış; her bir alt problem kapsamında elde edilen bulgular, mevcut çalışmalar ışığında bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

6.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması : Özel Okullardaki Mevcut İKYU'ya İlişkin Görüşler

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında elde edilen bulgular, özel okullarda İK yapılarının kurumun ölçeğine ve vizyonuna göre büyük bir çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymuştur. Büyük ölçekli kurumlarda norm kadro (1/100) mantığıyla çalışan geniş ve profesyonel İK departmanları bulunurken, orta ölçekli veya geleneksel kurumlarda formel bir birim yerine yöneticilerin görev paylaştığı matris bir yapı göze çarpmaktadır.

Bulgular ışığında kurumların yapısal konumlandırmaları dört farklı kümede (departmanlaşmış yapı, matris/yönetici odaklı yapı, butik yapı ve hibrit yapı) sistematize edilmiştir. Bulgular kısmında detaylandırılan dört farklı İK yapılanması (departmanlaşmış, matris, butik ve hibrit), Türk eğitim sisteminin kendine has yönetsel çeşitliliğini yansıtmaktadır. Özellikle orta ölçekli okullarda bağımsız bir İK birimi yerine yöneticilerin inisiyatif aldığı matris yapıların görülmesi, literatürde sıklıkla tartışılan özel eğitim kurumlarının yapısal esnekliği ve kurumsallaşma problemleriyle örtüşmektedir.

Ulusal alanyazında Aydın (2010) ve Şişman (2012) gibi araştırmacıların okul yönetimi çalışmalarında vurguladığı üzere, Türk eğitim sisteminde okul müdürünün geleneksel idareci rolü, özel okullarda mecburi bir İK yöneticiliğine evrilmiştir. Formel bir birimin eksikliği kurumlara hızlı karar alma esnekliği sağlasa da kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış okullarda İK pratiklerinin liderin kişisel vizyonuna bağımlı kalması riskini beraberinde getirmektedir. Nitekim yöneticilerin, kurumsallığın yalnızca bir birim kurmakla değil zihniyetle ilgili olduğunu belirtmeleri, söz konusu yapısal açığı liderlik vizyonuyla kapatma çabası olarak yorumlanabilir.

Ulusal alanyazında, Cent (2007) ve Güvendi ve Alpaydın (2026) tarafından özel okullardaki İKY süreçlerinin olgunluk düzeylerini inceleyen çalışmalarda da benzer biçimde, kurumsal yapıların okulun ölçeğine göre farklılaştığı, işe alım, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi temel İKY işlevlerinin standartlaştırılmış ölçütlere bağlanmasının, yöneticilerin süreçleri daha şeffaf ve sistematik yönetmelerine olanak tanıdığı görülmüştür. Özellikle çok şubeli zincir okullarda yetkinin tamamen merkezde toplanmasının yerel esnekliği öldüreceği, tamamen yerelde olmasının ise kurumsal standartları bozacağı gerçeğinden hareketle kurgulanan merkez-kampüs koordinasyonuna dayalı melez (hibrit) yapılar dikkat çekmektedir. Ortaya çıkan tablo, Ulrich'in (1997) İnsan Kaynakları Şampiyonları teorisinde belirttiği; İK'nın sadece operasyonel/idari uzmanlıktan çıkıp stratejik iş ortaklığına dönüşmesi gerektiği varsayımını desteklemektedir. Yöneticilerin İK'yı stratejik bir köprü olarak algılamasının bahsedilen dönüşümle ne derece tutarlı olduğu ve kuramları desteklediği görülmektedir.

Bu bakımdan araştırma bulguları incelendiğinde, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yalnızca idari süreçleri yürütmekten ziyade kurumun stratejik gelişimine yön veren bir yapı haline geldiği görülmektedir. Görüşme verileri söz konusu dönüşümü somut biçimde desteklemektedir. Özellikle öğretmen seçme sürecinde kullanılan çok aşamalı değerlendirme yöntemleri, katılımcı yöneticilerin ifadelerinde açık biçimde ortaya

çıkmaktadır. Örneğin K3 kodlu yönetici öğretmen adaylarına demo ders yaptırdıklarını ve üniversiteden akademisyen desteği aldıklarını belirtirken; K5 kodlu yönetici adayın önceden hazırlanmış performansından ziyade anlık öğretme becerisini görmek istediklerini ifade etmiştir. Elde edilen veriler öğretmen seçiminde yalnızca formal yeterliklerin değil, aynı zamanda pedagojik beceri, iletişim yeteneği ve kurumsal kültüre uyumun da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen veriler, Türkiye'de özel okullardaki öğretmen istihdam süreçlerini inceleyen araştırmalarla da paralellik göstermektedir. Nitekim eğitim örgütlerinde nitelikli öğretmen seçiminin okul başarısının en önemli belirleyicilerinden biri olduğu alanyazındaki çeşitli çalışmalarda (Küçükkaya, 2006; Cent, 2007; Obi & Nwabuogookoye, 2021; Hasni & Jamilus, 2024) vurgulanmaktadır. Özellikle özel öğretim kurumlarında öğretmen seçiminin daha rekabetçi ve performans odaklı yürütüldüğünü ortaya koyan çalışmalar, araştırmanın bulgularıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Oluşan tablo, özel okullarda insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünün giderek güçlendiğini ve kurumların sürdürülebilir başarıyı sağlamak için nitelikli insan kaynağına yatırım yaptığını göstermektedir.

Sektörde İK süreçlerinin profesyonelleşmesi bağlamında, İK uzmanlarının sahanın dinamiklerini bilen öğretmen kökenli kişilerden oluşması gerektiği vurgusu ("Attan düşenin halinden attan düşen anlar" metaforu), İK algısının sektörel know-how ile bütünleştiğini göstermektedir. Yine alanyazında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Wright & McMahan, 1992) olarak adlandırılan ve geleneksel personel yönetiminin ötesine geçen yönetsel eğilimin okulların artık sadece özlük ve bordrolama işlemlerine değil, stratejik planlama ve kariyer yönetimine odaklandığı teziyle oldukça tutarlı olduğu ve bulguları desteklediği görülmektedir.

Mevcut uygulamalarda en köklü dönüşümün işe alım süreçlerinde yaşandığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin adayları yalnızca diplomalarıyla değil; vizyonları, kurum kültürüne uyumları (duruşları) ve demo ders gibi anlık pratik performanslarıyla çok paydaşlı komisyonlar (müdür, zümre başkanı, PDR ve akademisyen) aracılığıyla değerlendirmeleri, alanyazındaki "Kişi-Örgüt Uyumu" (Kristof, 1996) teorisiyle doğrudan örtüşmektedir. Adayların yarım gün okulda geçirmesi veya anlık (spontane) konu anlatımlarının istenmesi, transkript incelemelerinin yerini sahadaki praksise (uygulamaya) bıraktığını destekleyen güçlü birer göstergedir. Özel okullar, adayın sadece işi yapabilme kapasitesini değil, aynı zamanda da kurumun dokusuna entegre olabilme potansiyelini aradığının teoriyle tutarlı biçimde desteklendiği değerlendirilmektedir.

Ücretlendirme ve yan haklar konusundaki bulgular da özel okullarda insan kaynakları yönetiminin rekabetçi bir yapıda yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. K4 ve K5 kodlu yöneticilerin performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarını *pastaya katkı* metaforu ile açıklamaları, öğretmen emeğinin çıktı ile ilişkilendirildiği bir değerlendirme anlayışının varlığını göstermektedir. Sergilenen yaklaşım, öğretmen performansının teşvik edilmesi açısından önemli olmakla birlikte, aynı zamanda çalışanlar arasında rekabeti artırabilecek bir potansiyel de taşımaktadır. Dolayısıyla performans temelli sistemlerin adil ve şeffaf biçimde uygulanması, örgütsel bağlılığın korunması açısından kritik bir önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Yalnızca ücretlendirme boyutunda ise devletteki durağan kıdem sistemine karşın, performansa ve ek göreve dayalı esnek ücretlendirme modellerinin (pasta metaforu) benimsenmesi, Vroom'un (1964) beklenti teorisini (Expectancy Theory) son derece tutarlı bir şekilde desteklemektedir; zira öğretmen çabasının somut bir ödülle karşılık bulacağına inandığında performansı artmaktadır. Öğretmenin kuruma daha çok katkı sağlaması durumunda farklılaştırılmış ücretler alması piyasa dinamikleriyle büyük bir paralellik göstermektedir. Ayrıca çocuğu olan öğretmenlere sağlanan yüksek oranlı eğitim bursu, tamamlayıcı sağlık sigortası ile servis ve yemek gibi yan haklar, Rousseau'nun (1989) Psikolojik Sözleşme (Psychological Contract) kavramı bağlamında çalışanın kuruma derin sadakatini inşa ettiğine dair literatürle tutarlılık sergilemektedir.

Birinci alt problemden elde edilen sonuçlar bütüncül olarak değerlendirildiğinde; özel okullarda İKYU'nun artık evrak memurluğundan çıkarak kurumun stratejik iş ortağına dönüştüğü anlaşılmaktadır. İşe alım süreçlerinde kültürel uyuma ve demo ders gibi saha pratiklerine odaklanılması, ücretlendirmede ise performansı temel alan esnek modeller ile aile bütçesini destekleyen yan hakların birleştirilmesi, daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla (Uğur & Levent, 2023; Argon & Kaya, 2016; Kravariti vd., 2021) büyük bir tutarlılık göstermektedir. Özel eğitim sektörünün rekabetçi yapısına entegre modern bir İK refleksinin geliştiği ve literatürdeki stratejik insan kaynakları kuramlarıyla uyumlu bir eğilim yakalandığını söylemek mümkündür. Eğitimin niteliğini kurumun duvarlarından ziyade öğretmenin ruhunun ve entelektüel duruşunun belirlediği günümüz dünyasında, insanı maliyet değil en değerli sermaye olarak gören okullar, yalnızca bugünün rekabetini kazanmakla kalmayıp geleceğin eğitim ekosistemine de tartışmasız bir şekilde yön verecektir.

6.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması : İKYU'nun Eğitimin Etkililiği ve Verimliliğine Etkisine Dair Görüşler

Araştırmanın ikinci alt problemi çerçevesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının mesleki gelişim, motivasyon ve performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen veriler, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının eğitimin etkililiği ve verimliliği üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan tablo, mesleki gelişimin yukarıdan aşağıya dayatılan standart seminerlerden ziyade; ihtiyaç analizlerine dayalı, üniversite iş birlikleri ile kongre destekleriyle finanse edilen kişiselleştirilmiş bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sistemli biçimde desteklenmesi, eğitim kalitesinin artırılmasında kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Görüşme verileri incelendiğinde, K3, K4 ve K8 kodlu yöneticilerin öğretmenlerin akademik etkinliklere katılımını kurum bütçesiyle desteklediklerini ifade etmeleri oldukça dikkat çekicidir. Öğretmenlerin mesleki gelişiminin yalnızca kurum içi eğitimlerle sınırlı kalmadığı, akademik çevrelerle kurulan entegre iş birlikleri aracılığıyla sürekli kılındığı görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler, Türkiye'de ve dünyada öğretmenlerin mesleki gelişimine ilişkin yapılan çalışmalarla büyük bir tutarlılık sergilemektedir. Alanyazında öğretmenlerin sürekli mesleki gelişim fırsatlarına erişimlerinin, öğretim kalitesi ve öğrenci başarısı üzerinde önemli etkileri olduğu çeşitli araştırmalarda (Runhaar, 2017; Bush, 2020; Hasni & Jamilus, 2024; Sönmez vd., 2000) vurgulanmaktadır.

Özel okulların öğretmen gelişimini stratejik bir yatırım alanı olarak görmeleri, eğitim örgütlerinin öğrenen organizasyonlara dönüşmesi açısından önemli bir yönetimsel gelişme olarak değerlendirilebilir. Kurumların üniversitelerle düzenli akademik iş birlikleri kurarak öğretmen gelişimini sürekli kılması, dış eğitim finansmanının önemini pekiştirmektedir. Ortaya konulan vizyonun, Senge'nin (1990) Öğrenen Örgüt (Learning Organization) modeli ve Knowles'un (1984) Yetişkin Eğitimi (Andragoji) kuramındaki sürekli ve ihtiyaca yönelik öğrenme prensipleriyle güçlü bir akademik paralellik taşıdığı ve ilgili teorilerle desteklendiği görülmektedir.

Motivasyon ve refah (well-being) uygulamaları, araştırmanın en çarpıcı tartışma noktalarından birini oluşturmaktadır. Çocuğu olan öğretmenlere sağlanan eğitim bursları, yemek, servis ve tamamlayıcı sağlık sigortası gibi güçlü yan hakların motivasyon üzerindeki etkisi son derece belirgindir. Eğitim sektöründe *örgütsel destek algısını* inceleyen ulusal araştırmalar (Polat, 2018; Yılmaz, 2014; Sezgin, 2005), çalışanın ailesini ve temel yaşam

standartlarını güvence altına alan refah politikalarının, kuruma duyulan sadakati ve örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan artırdığını göstermektedir. Özel okullarda öğretmenlerin mesai saatleri dışında rahatsız edilmemesi ve küçük esler verilerek bilişsel yüklerinin hafifletilmesi, öğretmeni bir bilgi işçisi olarak konumlandıran modern örgüt psikolojisi yaklaşımlarıyla yüksek düzeyde tutarlılık göstermektedir. Motivasyonu yalnızca finansal ödüllerle değil, kolaylaştırıcılık ve iş-yaşam dengesi üzerinden kurgulayan yönetimsel yaklaşımın, eğitim kurumlarında öğretmeni salt bir üretim aracı olarak gören geleneksel bakış açısının yerini sürdürülebilir refah politikalarına bıraktığı fikrini desteklediği söylenebilir.

Katılımcı yöneticilerin önemli bir kısmı öğretmen motivasyonunun yalnızca maddi ödüllerle değil, iş-yaşam dengesinin korunması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile sağlanabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin, motivasyonu yasal hakların güvenceye alınması (tam SGK, zamanında maaş yatırılması) ve mesai saatleri dışındaki iletişimin sınırlandırılarak iş-yaşam dengesinin korunması ile sağlamaya çalışmaları, Herzberg'in (1959) Çift Faktör Teorisi (Two-Factor Theory) ile son derece uyumludur. Bilişsel yükün yönetilmesi ve öğretmenin mesleğin kendine has tükenmişlik (burnout) risklerine karşı modern sınır yönetimi (boundary management) ile korunması, okulların proaktif bir refah stratejisi izlediğini ortaya koymaktadır. Herzberg'in belirttiği gibi, hijyen faktörlerinin güvence altına alınmasının motivasyon kırıcıları önlediği ve sistemin sorunsuz işlemesini desteklediği görülmektedir. Karaca (2009) ile Argon ve Kaya (2016) tarafından yapılan araştırmalarda da etkili bir İKY olgunluğuna sahip olan kurumlarda öğretmenlerin kuruma duydukları güvenin, aidiyet hissinin ve örgütsel bağlılığın belirgin şekilde yükseldiği saptanmıştır. Yasal hakların eksiksiz sağlanmasının ve iş-yaşam dengesinin güvence altına alınmasının motivasyon kırıcıları önleyerek doğrudan eğitim verimliliğini artırdığı ilgili alanyazınla tam bir tutarlılık sergilemektedir.

Kariyer planlaması açısından kurumların dışarıdan yönetici transferi yerine, kurum kültürünü içselleştirmiş öğretmenleri yönetici olarak yetiştirme yoluna gitmeleri, kurumsal hafızanın korunması ve sürdürülebilir iç istihdam açısından kritik bir verimlilik stratejisidir. Yöneticilerin ve okul müdürlerinin tamamının daha önce kurumda öğretmen olarak başlamış kişilerden seçilmesi, çalışanlara önünüz açık mesajı vererek aidiyeti en üst seviyeye taşımaktadır. Liyakate dayalı iç istihdam stratejisinin, Rothwell'in (2010) Etkili Halefiyet Planlaması alanyazınındaki kurumsal hafızayı koruma stratejileriyle güçlü bir şekilde örtüştüğü görülmektedir.

İkinci alt problem kapsamında elde edilen sonuçlar bütüncül olarak incelendiğinde; eğitimin etkililiği ve verimliliğinin geleneksel ödül-ceza sistemleriyle değil, öğretmenin zihinsel tükenmişlikten (burnout) korunması ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasıyla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. İhtiyaç analizlerine dayalı akademik eğitimlerle desteklenen ve kurum içinden yükselme fırsatı bulan öğretmenlerin, mesleki doyumlarının artarak eğitim kalitesini yukarı taşıdıkları açıkça görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar, çalışan iyi oluşunu (well-being) merkeze alan çağdaş insan kaynakları yaklaşımlarını inceleyen önceki çalışmaların (Harris & Jones, 2020; Kravariti vd., 2021; Bakker & Demerouti, 2007) bulgularıyla eksiksiz bir tutarlılık göstermektedir. Geleceğin eğitim ekosisteminde asıl rekabet avantajını içindeki öğretmenin ruhsal ve entelektüel refahını inşa ederek onu sarsılmaz bir aidiyetle kuruma bağlayan yenilikçi yönetim yapıları kazanacaktır.

6.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması : İKYU'nun Özel Okullarda Öğretmen Performansı ve Çalışma Ortamına Etkisine Dair Görüşler

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının okulun örgüt iklimi ve çalışanların kuruma bağlılığı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Elde edilen veriler, insan kaynakları politikalarının kurumun örgütsel iklimini doğrudan şekillendirdiğini desteklemektedir.

Görüşme verileri incelendiğinde, bazı özel eğitim kurumlarının hiyerarşik duvarların yıkıldığı sıcak ve informal aile okulu yaklaşımını benimsediği; bazı kurumların ise rasyonel, sürprizsiz ve belirsizliğin olmadığı profesyonel saygıya dayalı bir örgüt kültürü oluşturduğu görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, K5 kodlu yönetici yönetim modelini aile okulu olarak tanımlarken, K10 kodlu yönetici profesyonel sınırların korunmasının daha sağlıklı olduğunu ifade etmiştir. Farklılık gösteren yapısal tercihler, özel okullarda örgüt kültürünün liderlik vizyonuna ve yönetim anlayışına göre şekillendiğini işaret etmektedir. Birinci yapıda genel müdürden personele kadar herkesin bütünleştirici bir iletişim kurması teşvik edilirken, ikinci yapıda kurumsal sınırlar içinde kalmanın yarattığı güven ortamı ön plana çıkmaktadır.

Ulusal alanyazında Çelik'in (2002) eğitimde kültürel liderlik üzerine yaptığı araştırmalar, Türk toplumunun kolektivist yapısı gereği çalışanların kurumlarda ailevi bir samimiyet ve babacan (paternalist) bir liderlik arayışında olduğunu göstermektedir. Çalışmada tespit edilen hata yapma lüksü tanıyan ve kasti olmayan hataları tolere eden destekleyici kriz yönetimi anlayışı, öğretmenlerin inisiyatif alma becerilerini ve psikolojik güvenlik algılarını

pekiştirmektedir. Töremen (2004) ile Argon'un (2014) okul iklimi üzerine yürüttükleri çalışmalarda da yöneticilerin egosuz iletişiminin ve adaleti bizzat tesis etmelerinin, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini düşürdüğü saptanmıştır. Araştırmada ulaşılan açık kapı politikası bulgularının, teorik zeminde söz konusu alanyazınla güçlü bir tutarlılık sergilediğini söylemek mümkündür.

Temel yönetim yaklaşımlarının ortak paydası olan açık kapı politikası ve şeffaflık vizyonu, Halpin ve Croft'un (1963) eğitim örgütlerinde tanımladığı *açık örgüt iklimi* kavramını desteklemektedir. Bass'ın (1985) *dönüşümcü liderlik* modelindeki şeffaf ve bireysel destekleyici iletişim tarzının da uygulanan yönetim felsefesiyle son derece uyumlu olduğu görülmektedir. Nitekim K7 kodlu yöneticinin kapılarının her zaman açık olduğunu ifade etmesi, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim kanallarının şeffaf tutulduğunu göstermektedir. Etkileşime dayalı iletişim yapılarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği alanyazındaki güncel araştırmalarla (Arabikoğlu & Demir, 2014; Yılmaz, 2014) eksiksiz biçimde örtüşmektedir.

Kurumsal değerler bağlamında Atatürkçülük, çağdaşlık, akıl ve bilim gibi sarsılmaz ilkelerin işe alımda en temel doku uyumu filtresi olarak kullanılması, örgüt kültürünü hizalamanın en güçlü aracı olarak işlev görmektedir. Uyumsuzluk durumunun yöneticiler tarafından organ naklindeki doku uyuşmazlığına benzetilmesi, değerler etrafında kenetlenmenin hayatiyetine işaret etmektedir. Ortaya çıkan tablo, Schein'ın (1985) *örgüt kültürü* kuramında belirttiği ortak inançların örgütü bir arada tutan en güçlü yapıştırıcı olduğu teorisiyle tutarlılık göstermektedir. Liderlik boyutunda ise adaletin, ilkelerin birinci uygulayıcısı olan yönetici tarafından bizzat eylemlerle tesis edilmesi ve kasti olmayan hatalara karşı geliştirici bir kriz yönetimi benimsenmesi iklimin pozitifliğini pekiştirmektedir.

Araştırmada güçlü biçimde vurgulanan mutlu çalışan felsefesi, çalışan tatmini ile örgütsel performans arasındaki yüksek korelasyonu inceleyen (Gelade & Ivery, 2003; Yılmaz, 2006) akademik çalışmalarla büyük bir tutarlılık göstermektedir. Ulusal alanyazında Öztay (2006) tarafından yapılan araştırma, insan kaynakları yönetimi ile tesis edilmiş bir kurum kültürünün bulunduğu okullarda ödül ve takdirin yapıcı rolünün belirgin şekilde ortaya çıktığını saptamıştır. Öğretmenlerin hem kendilerine hem de kuruma duydukları güvenin artması, şeffaf yönetim anlayışının doğal bir sonucudur. Açık iletişim ve adalet politikalarının yanı sıra özel günlerde yapılan küçük sosyal jestlerle desteklenen aidiyet inşası, Öztay'ın (2006) ve Karaca'nın (2009) örgütsel bağlılık bulgularıyla da örtüşmektedir. Kadın ağırlıklı bir sektör olan eğitimde yöneticinin çalışana hata yapma payı tanıyan çözüm

odaklı tutumu, Meyer ve Allen'ın (1991) tanımladığı *duygusal bağlılığı* doğrudan artırmaktadır. Çalışanın kurumdan emekli olma arzusunu körükleyen insani yaklaşımların, personel devir hızını yüzde beş seviyelerine kadar minimize ettiği ortaya çıkmıştır.

Üçüncü alt problemden elde edilen sonuçlar bütüncül olarak incelendiğinde, şeffaf yüzleşme kültürüne açık ve sarsılmaz kurumsal değerler etrafında kenetlenmiş bir insan kaynakları ikliminin çalışanın aidiyet duygusunu en üst düzeye çıkardığı anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar; okul kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisini inceleyen Yeşilyurt (2009), Pehlivan (2018) ve Çelik (2020) gibi araştırmacıların daha önce ulaştığı, adil liderliğin ve destekleyici iklimin performansı doğrudan artırdığı yönündeki bulgularıyla eksiksiz bir tutarlılık sergilemektedir. Açık iletişimin bulunduğu, yöneticinin rol model olarak adalet sağladığı ve küçük sosyal jestlerle personelin onurlandırıldığı çalışma ortamlarında mutlu öğretmen ve mutlu öğrenci zinciri doğal bir işleyişe dönüşmektedir. Geleceğin eğitim ekosisteminde gerçek rekabet üstünlüğünü, görkemli binalar inşa eden kurumların değil; öğretmenine hata yapma güveni sunan, onun duygusal aidiyetini şefkatle besleyen ve insani dokunuşları kurumsal bir felsefeye dönüştüren okulların kazanacağı tartışmasız bir gerçektir.

6.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması : İKYU'da Yaşanan Sorunlar ve Zorluklar

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin veriler, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının karşı karşıya kaldığı yapısal ve sektörel sorunları açıkça ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin bir yıllık sözleşmelerle istihdam edilmesi, sektörde ciddi bir güvencesizlik algısı yaratmaktadır. Ortaya çıkan kaygı tablosu, yöneticilerin öğretmen motivasyonunu korumak amacıyla proaktif refah uygulamaları geliştirmeye çalışmalarına zemin hazırlamaktadır. Elde edilen sonuçlar, Türkiye'deki özel eğitim kurumlarının makro düzeyde karşılaştığı sektörel ve sistemsel açmazları detaylı biçimde yansıtmaktadır.

Özel eğitim kurumları iç işleyişlerinde vizyoner yapılar inşa etseler bile, yasal mevzuatlar ve makroekonomik istikrarsızlıklar karşısında zafiyet yaşamaktadırlar. Millî Eğitim Bakanlığının zorunlu kıldığı bir yıllık sözleşmelerin öğretmenlerde yarattığı gelecek kaygısı alanyazında sıklıkla ele alınan iş güvencesizliği ve psikolojik tükenmişlik kavramlarıyla büyük bir tutarlılık sergilemektedir (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). Ulusal alanyazında çalışanların iş güvencesine yönelik düşük memnuniyetlerinin işten ayrılma eğilimlerini

artırdığını saptayan araştırmalar (Dığın, 2008; Uğur & Levent, 2023), elde edilen güvencesizlik bulgularını doğrudan desteklemektedir.

Türkiye'ye özgü makroekonomik dengesizlikler, okul ücretlerine getirilen zam sınırları ile enflasyon arasındaki uçurumun derinleşmesi kurumları oldukça zorlamaktadır. Devlet okullarındaki öğretmen maaşlarının özel sektörü geride bırakması ve ders yükü dengesizlikleri, sektörde nitelikli insan kaynağını bulmayı zorlaştıran devasa bir yetenek krizine yol açmaktadır.

Makroekonomik ve yasal sorunların yanı sıra, yeni nesil adayların sabırsızlığı ve sektör gerçeklerinden kopuk beklentileri eğitim sektörünün karşılaştığı bir diğer güncel demografik krizdir. Kuşak farklılıklarının eğitim örgütlerine yansımasını inceleyen araştırmalar, Z kuşağı öğretmenlerin geleneksel hiyerarşiyi reddettiğini, anında geri bildirim beklediğini ve örgütsel bağlılıklarının önceki kuşaklara göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Karataş & Akça, 2023; Şahin, Turan & Karadeniz, 2021). Yöneticilerin yeni mezun adayların hızlı unvan taleplerine yönelik eleştirileri, insan kaynakları süreçlerinde kuşak çatışmalarını yönetecek etkili oryantasyon programlarına duyulan acil ihtiyacı gözler önüne sermektedir. Yeni nesil adayların sektörün gerçeklerinden kopuk maaş beklentileri ve sabırsız tutumları, Twenge'nin (2010) iş yaşamındaki kuşak farklılıklarına dair güncel teorileriyle tam bir örtüşme içindedir. Devlet ve özel sektör arasındaki maaş makasının eğitim kurumları aleyhine açılması, organizasyonların işveren markası (employer branding) stratejilerini yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Öğretmen performansının bireysel gelişim ve sosyal beceriler göz ardı edilerek salt nicel metriklerle ölçülmesi, Maslach'ın (1981) *tükenmişlik sendromu* literatüründeki duygusal emeğin yok sayılması tezini güçlü bir şekilde desteklemektedir. Vakıf okulları ve zincir okullardaki merkezden alınan kararların yerel dinamiklerden kopuk ilerlemesi, ciddi bir sistemsel hantallık yaratmaktadır. Eğitim sektöründe pedagojik deneyime sahip insan kaynakları uzmanlarının sınırlı olması, yönetim süreçlerini zora sokan bir diğer kritik unsurdur. Eğitim örgütlerinin kendine özgü dinamikleri dikkate alındığında, süreçlerin yalnızca klasik işletme mantığıyla yürütülmesinin yetersiz kaldığı değerlendirilmektedir. Öğretmenin sorunlarını ancak pedagojik formasyona sahip uzmanların anlayabileceği metaforuyla dile getirilen tespitler, sektörün salt endüstriyel kurallarla yönetilemeyeceğine dair alanyazın bulgularıyla yüksek düzeyde tutarlılık sergilemektedir (Bush, 2020).

Dördüncü alt problem kapsamında elde edilen sonuçlar bütüncül olarak incelendiğinde, özel okulların kendi bünyelerinde vizyoner sistemler inşa etseler bile dışsal mevzuat baskıları ve

makroekonomik krizler karşısında ciddi bir kırılganlık yaşadıkları anlaşılmaktadır. Elde edilen veriler; iş güvencesizliği, düşük ücret politikaları ve liyakata dayanmayan nicel performans sistemlerinin öğretmenlerde yarattığı tükenmişliği inceleyen önceki araştırmaların (De Witte, 1999; Sverke vd., 2002; Uğur & Levent, 2023) sonuçlarıyla tutarlılık sergilemektedir. Nitelikli insan kaynakları uzmanı açığının kapatılarak performans sistemlerinin sınav odaklılıktan çıkarılması ve çalışanın entelektüel potansiyelini merkeze alan yetenek yönetimi stratejilerine geçilmesi, eğitim sektöründe hayati bir zorunluluktur. Geleceğin rekabetçi eğitim ekosisteminde asıl kazananlar, yasal ve ekonomik krizlerin ardına sığınan kurumlar değil; öğretmenin emeğini salt sayılardan ibaret görmeyerek onun ruhsal ve mesleki varoluşunu sarsılmaz bir güven kalkanıyla koruyan öncü organizasyonlar olacaktır.

6.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması: Etkili İKYU İçin Öneriler ve Gelecek Vizyonu

Araştırmanın son alt problemine ilişkin veriler, özel okullarda insan kaynakları yönetiminin geleceğine yönelik önemli ipuçları sunmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve yapay zekâ uygulamalarının eğitim süreçlerine entegrasyonu konusunda yöneticilerin genel olarak olumlu bir perspektife sahip oldukları görülmektedir. Katılımcılar, teknolojinin öğretmenin yerini alabilecek bir unsur olmadığını, aksine öğretmenin iş yükünü azaltarak pedagojik süreçlere daha fazla odaklanmasını sağlayacak bir araç olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yapay zekâya yönelik vizyoner bakış açıları, sistemleri mesleki bir tehdit olarak değil, operasyonel angaryayı hafifleten ve ölçme-değerlendirmeyi hızlandıran bir asistan olarak konumlandırmalarıyla örtüşmektedir.

Eğitimde dijitalleşme ve yapay zekâ üzerine yapılan güncel ulusal çalışmalar, teknolojinin bilgi aktarımında kusursuzlaşmasına rağmen, pedagojik süreçlerdeki insani temas, empati ve şefkat ihtiyacının hiçbir algoritma ile ikame edilemeyeceğini vurgulamaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler, eğitim teknolojileri literatüründe sıkça dile getirilen teknoloji destekli öğretim anlayışını inceleyen akademik çalışmalarla (Bozkurt, 2023; Şişman, Odabaşı & Akkoyunlu, 2019; Selwyn, 2019; Holmes, Bialik & Fadel, 2019) büyük bir tutarlılık sergilemektedir. Eğitim kurumlarının teknolojiyi öğretmenin yerine geçen bir unsur olarak değil, öğretim süreçlerini destekleyen bir araç olarak konumlandırmaları hem öğretmenlerin mesleki rollerinin korunması hem de eğitim kalitesinin artırılması açısından önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Ölçme değerlendirme süreçlerinde

üniversitelerle ortak yürütülen yapay zekâ projelerinin analiz hızını artırması, söz konusu teorik yaklaşımın pratik bir yansımasıdır. Erken yaşta robotik kodlama ve dijital entegrasyonun kurumsal bir strateji olarak benimsenmesinin, Schwab'ın (2016) "Dördüncü Sanayi Devrimi" vizyonunu ve literatürdeki "Eğitim 4.0 / Toplum 5.0" paradigmalarını güçlü bir biçimde desteklediğini söylemek mümkündür.

Ulusal ölçekte, teknoloji entegrasyonuna ilişkin Türkiye Özel Okullar Derneği tarafından düzenlenen 24. Geleneksel Eğitim Sempozyumu (2026) kararlarında, dijital eğitim alanında güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olmanın tek başına yeterli olmadığı; ilgili imkânların etkili biçimde kullanılabilmesinin öğretmenlerin dijital yeterlikleriyle doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Yöneticilerin ifade ettiği "*yapay zekâ öğretmeni işsiz bırakmaz, yapay zekâyı kullanan öğretmen kullanmayanın yerini alır*" argümanının, ulusal bağlamda pratik bir karşılık bulduğu görülmektedir. Teknolojik entegrasyonun sınırları, eğitimin temelindeki insani öz ile çizilmiştir. Katılımcıların robot öğretmenlerin insanın yerini alamayacağını, çocuktaki şefkat, motivasyon ve duygusal bağ ihtiyacının algoritmalarla ikame edilemeyeceğini güçlü bir biçimde vurgulamaları, modern eğitimde Goleman'ın (1995) tanımladığı *duygusal zekâ* (EQ) kavramının geçerliliğini koruduğu teziyle tam bir tutarlılık sergilemektedir. Türk toplumunun yüz yüze iletişimi ve teması seven kültürel alışkanlıklarının korunacağına dair inanç, teknolojinin insani unsuru tamamen devreden çıkaramayacağını ortaya koymaktadır.

Okulların gelecekte salt bilgi aktaran yerler olmaktan çıkarak bilginin yapay zekâya bırakıldığı, öğretmenlerin ise öğrencilere arkadaş ilişkileri, yılmazlık (resilience) ve empati kazandıran sosyalleşme rehberleri olacağı öngörüsü, CASEL gibi Sosyal ve Duygusal Öğrenme (SEL) çerçeveleriyle büyük bir uyum içindedir. Dijital bağımlılığa karşı çocukların insanlık erdemlerini kaybetmemesi adına holistik yaşam becerilerinin ön plana çıkması gerektiği vurgulanmıştır. Yöneticilerin, yapay zekânın devreye girmesiyle geleceğin okullarını salt bilgi aktarılan yerler değil; duygu yönetimi ve holistik yaşam becerilerinin kazanıldığı sosyalleşme merkezleri olarak öngörmesi, Millî Eğitim Bakanlığının insan odaklı modern eğitim vizyonuyla güçlü bir paralellik taşımaktadır. Etkili bir insan kaynakları yönetim sisteminin, gelecekte sadece öğretmenlerin teknolojik yetkinliklerini değil, dijital çağın getirdiği mekanikleşmeye karşı onların sosyal-duygusal mentorluk kapasitelerini geliştirmeye odaklanması gerektiğinin de altı çizilmektedir.

Beşinci alt problem kapsamında elde edilen sonuçlar bütüncül olarak incelendiğinde, özel okulların teknolojik dönüşümü reddetmek yerine operasyonel angaryayı hafifleten bir araç

olarak sisteme entegre ettikleri anlaşılmaktadır. Elde edilen veriler; yapay zekâ ve dijitalleşmenin eğitim süreçlerindeki rolünü inceleyen, ancak teknolojinin öğretmenin pedagojik şefkatini ikame edemeyeceğini savunan önceki çalışmaların (Schwab, 2016; Selwyn, 2019; Holmes vd., 2019) sonuçlarıyla da bir tutarlılık sergilemektedir. Bilginin algoritmalarla hızla erişilebilir olduğu günümüz ekosisteminde, okulun ve öğretmenin asıl işlevinin dijital yozlaşmaya karşı insanlık erdemlerini korumak olduğu açıkça görülmektedir. Geleceğin eğitim dünyasında asıl devrimi, teknolojiyi en iyi satın alan okullar değil; dijitalleşmenin soğuk mekaniği karşısında öğretmenin ruhsal sıcaklığını korumayı başaran ve okulu çocukların merhamet, yılmazlık ve erdem öğrendiği birer yaşam merkezine dönüştüren insan odaklı yönetim felsefeleri gerçekleştirecektir.

6.2. Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın beş alt problemi çerçevesinde elde edilen bulguların ve tartışma bölümünde yapılan analizlerin ışığında ulaşılan nihai sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmada, özel okullardaki üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri incelenmiş; kurumların organizasyonel yapıları, eğitim verimliliği, örgüt iklimi, karşılaştıkları yönetsel krizler ve teknolojik dönüşüm ekseninde stratejik sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmanın beş alt problemi temelinde ulaşılan nihai sonuçlar ve genel değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

6.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: Özel Okullardaki Mevcut İKYU'ya İlişkin Çıkarımlar

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular ve tartışma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumun ölçeğine, vizyonuna ve yönetim anlayışına bağlı olarak farklı yapısal biçimlerde örgütlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Büyük ölçekli kurumlarda profesyonelleşmiş ve departmanlaşmış İK yapılarının ön plana çıktığı; buna karşılık orta ve küçük ölçekli kurumlarda yöneticilerin doğrudan sürece dâhil olduğu daha esnek ve matris yapılarının yaygın olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan tablo, özel eğitim kurumlarında yapısal esnekliğin yüksek olduğunu, ancak kurumsallaşma düzeyinin kurumdan kuruma değiştiğini göstermektedir.

İnsan kaynakları algılanış biçimine ilişkin sonuçlar, özel okullarda İK yönetiminin artık salt bir destek birimi veya memuriyet masası olmaktan çıkarak, kurumun vizyonunu şekillendiren stratejik bir iş ortağına dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Öğretmen gelişimi, kariyer planlama ve kurumsal kültürün inşasında insan kaynaklarının aktif ve yönlendirici bir rol üstlendiği saptanmıştır.

İşe alım süreçlerinde ulaşılan sonuçlar, özel okullarda öğretmen seçiminde klasik ölçütlerin yerini çok boyutlu değerlendirme yöntemlerinin aldığını göstermektedir. Araştırmada saptanan çok paydaşlı mülakatlar ve demo ders uygulamaları, eğitim sektöründe işe alım paradigmasının değiştiğini gözler önüne sermekte; diplomanın ötesinde adayın entelektüel duruşunun ve sahada gösterdiği anlık performansın temel belirleyici olduğunu göstermektedir. Kurumların geleneksel mülakatlar yerine demo ders gibi işin birebir simülasyonunu gerektiren uygulamalara yönelmesi, Dessler'in (2000) modern personel seçiminde vurguladığı iş örneklemi testleri (work sample testing) metriklerinin Türkiye'deki özel eğitim sektöründe içselleştirildiğini doğrulamaktadır.

Ücretlendirme ve yan haklara ilişkin sonuçlar, özel okullarda performans temelli, esnek ve rekabetçi bir ücretlendirme anlayışının benimsendiğini ortaya koymaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının çalışan performansını artırıcı bir unsur olarak değerlendirildiği; eğitim bursu, sağlık sigortası ve sosyal haklar gibi uygulamaların ise çalışan bağlılığını doğrudan güçlendirdiği görülmektedir. Ayrıca, farklılaştırılmış ücretlendirme ve aile bütçesini destekleyen yan hakların rekabetçi bir araç olarak kullanılması, özel okulların yetenek tutundurma (talent retention) konusunda piyasa dinamiklerine entegre olduğunu göstermektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2013).

Birinci alt problemden elde edilen sonuçlar bütüncül olarak incelendiğinde, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geleneksel personel idaresi anlayışından uzaklaşarak stratejik, bütüncül ve rekabetçi bir yapıya dönüştüğü anlaşılmaktadır. Kurumlar, hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir başarı yakalamak için kendi ölçeklerine uygun sistemler kurgulamak ve kurumsal değerlere uyumlu yetenekleri bünyelerine katmak zorundadır. Ortaya çıkan dönüşümün sektörde tam anlamıyla homojenleşmediği görülmekte olup, kurumsallaşma düzeyi düşük olan okullarda uygulamaların hâlâ yöneticilerin bireysel inisiyatiflerine bağlı olarak şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır.

6.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: İKYU'nun Eğitimin Etkililiği ve

Verimliliğine Etkisine İlişkin Çıkarımlar

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin sonuçlar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının eğitimin etkililiği ve verimliliği üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Eğitimde etkililik ve verimliliğin, öğretmeni mekanik bir bilgi aktarıcı olarak gören geleneksel yaklaşımlarla değil; onun psikolojik iyi oluşunu (well-being) merkeze alan çağdaş politikalarla sağlandığı ortaya çıkmıştır.

Mesleki gelişim boyutunda elde edilen veriler, özel okullarda öğretmen eğitimlerinin yukarıdan aşağıya dayatılan standart seminerler yerine ihtiyaç analizine dayalı, kişiselleştirilmiş ve akademik iş birlikleri ile desteklenen bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir. Üniversitelerle kurulan köklü iş birlikleri ve eğitimcilere sunulan dış eğitim finansmanı (kongre, seminer destekleri), öğretmenin entelektüel sermayesini güçlendirerek okulun vizyonunu doğrudan yukarı taşımaktadır (Çınkır & Çetin, 2010). Sürekli öğrenen bireyler olarak desteklenen öğretmenlerin, kurumsal inovasyon kapasitesini artırarak okullara sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunduğu anlaşılmaktadır.

Motivasyon ve refah uygulamalarına yönelik sonuçlar, öğretmen güdülenmesinin yalnızca maddi unsurlarla sınırlı kalmadığını; iş-yaşam dengesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile derinden ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Mesai saatleri dışında iletişime net sınırlar getirilmesi, öğretmenlere zihinsel molalar (küçük esler) tanınması ve temel yasal hakların eksiksiz sunulması, kurum içi verimliliği kendiliğinden yükselten stratejik hamleler olarak öne çıkmaktadır. Yüksek bilişsel talepler barındıran öğretmenlik mesleğinde personelin tükenmişlikten (burnout) korunmasının, proaktif bir refah stratejisi olarak kurumsal başarıya dönüştüğü ifade edilebilir.

Kariyer planlama bağlamında, özel eğitim kurumlarının dışarıdan yönetici transfer etmek yerine iç kaynaklara yönelerek kendi öğretmenlerini geleceğin liderleri olarak yetiştirmeyi tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Liyakate dayalı halefiyet (içeriden yükselme) fırsatlarının sunulması, bir yandan paha biçilemez kurum hafızasının korunmasını sağlarken diğer yandan örgütsel aidiyeti en üst düzeye çıkarmaktadır. Kurum kültürünü içselleştirmiş sadık eğitimcilerin yönetim kademelerine taşınması, eğitim örgütlerinin sürdürülebilir kurumsal gelişimindeki en güçlü teminatı olarak değerlendirilmektedir.

İkinci alt problem ekseninde ulaşılan genel sonuç, eğitimin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasında dışsal baskı veya klasik ödül-ceza mekanizmalarından ziyade insan odaklı kaynak yönetiminin merkezi bir rol oynadığı yönündedir. Öğretmenin zihinsel

tükenmişlikten korunduğu, iş-yaşam dengesinin güvence altına alındığı ve aile bütçesini destekleyen yan haklarla psikolojik sözleşmenin derinleştirildiği bir refah ikliminin, eğitim kalitesini kalıcı olarak yükselten temel unsur olduğunu söylemek mümkündür.

6.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: İKYU'nun Öğretmen Performansı ve Çalışma Ortamına Etkisine İlişkin Çıkarımlar

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin sonuçlar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının okulun örgütsel iklimini, iletişim yapısını ve çalışanların kuruma bağlılığını doğrudan şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Kurum kültürünün, öğretmen performansını ve örgütsel bağlılığı belirleyen kritik bir filtre olarak işlev gördüğü değerlendirilmektedir.

Özel okullardaki örgütsel iklim incelendiğinde; aile okulu yaklaşımına dayalı samimi ve informal iklim ile profesyonel sınırların belirgin olduğu rasyonel iş iklimi olmak üzere iki farklı modelin öne çıktığı görülmektedir. Farklı kültürel yapıların ortak unsurunun açık iletişim ve şeffaflık olduğu belirlenmiştir. Bursalıoğlu'nun (2012) okul yönetiminde vurguladığı üzere, yönetici ile çalışan arasındaki informel iletişimin ve açık kapı politikasının, kurumsal güvenin temel taşı olduğu araştırmanın verileriyle örtüşmektedir. İster aile okulu yaklaşımı benimsensin ister profesyonel saygı iklimi kurulsun, adaletin bizzat yönetici tarafından eylemlerle tesis edilmesi ve özel günlerdeki insani dokunuşlar, öğretmenin aidiyet duygusunu üst düzeye taşıdığı anlaşılmaktadır (Pehlivan, 2018).

Kurumsal değerlerin ve liderlik yaklaşımlarının, örgüt kültürünün hizalanmasında temel bir referans noktası olarak işlev gördüğü saptanmıştır. İşe alım süreçlerinde salt akademik bilgi yerine kurumun felsefi değerlerine ve ilkelerine uygunluk (doku uyumu) aranmasının, örgütü bir arada tutan güçlü bir yapı taşı olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin iletişim kanallarını şeffaf tutmaları ve personeli karar alma süreçlerine dâhil etmeleri, örgüt içi çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümlenmesine olanak tanımaktadır. Çalışanlara kasti olmayan hatalarda düzeltme payı bırakan geliştirici kriz yönetimi felsefesinin, öğretmenlerin inisiyatif alma becerilerini ve kurumsal güvenlerini derinleştirdiği sonucuna varılmıştır.

Üçüncü alt problem genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar, sarsılmaz temel değerler etrafında kenetlenmiş, şeffaf iletişim kuran ve öğretmene hata yapma lüksü tanıyan eğitim kurumlarının, personel devir hızını (turnover) belirgin bir biçimde düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Etkili insan kaynakları pratiklerinin yalnızca akademik başarıyı

desteklemekle kalmayıp, egosuz ve adil bir liderlikle okul iklimini pozitif yönde dönüştürdüğü ifade edilebilir. Psikolojik güvenlik sunan, personeli küçük sosyal jestlerle onurlandıran ve gelişim odaklı bir çalışma ortamı inşa eden okullarda, *mutlu öğretmen, mutlu öğrenci* felsefesinin kurum kültürüne yerleştiği sonucuna varılmaktadır.

6.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: İKYU'da Yaşanan Sorunlar ve Zorluklar

Özel öğretim kurumlarının temel yönetsel zafiyetlerinden ziyade dışsal yasal regülasyonlar ve makroekonomik istikrarsızlıklarla mücadele ettiği saptanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığının zorunlu kıldığı bir yıllık sözleşmeler, sektörde süregelen bir iş güvencesizliği (job insecurity) algısı yaratmakta ve uzun vadeli kurumsal bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Kaya & Yıldız, 2020).

Yeni nesil (Z kuşağı) öğretmen adaylarının sektör gerçeklerinden kopuk beklentileri, hızlı unvan talepleri ile kurumsal yapıların sunduğu kariyer yolları arasında derin bir kuşak çatışması yaşandığı görülmektedir (Özdemir, 2020). Öğretmen performansının bireysel emeği göz ardı ederek yalnızca nicel (sınav başarısı) metriklerle ölçülmesi ve eğitimin pedagojik doğasını tanımayan işletme kökenli insan kaynakları uzmanlarının varlığı, süreçleri endüstriyel bir hantallığa sürüklediği söylenebilir.

Zorunlu bir yıllık sözleşmelerin öğretmenler üzerinde yarattığı sözleşme yenilenmeme kaygısı, kurum içi psikolojik sözleşmelerin zedelenmesine ve uzun vadeli aidiyet duygusunun zayıflamasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanların her eğitim dönemi sonunda yaşadığı iş kaybetme endişesinin, örgütsel sinizmi artırarak nitelikli personelin sistemde tutulmasını güçleştirdiği düşünülmektedir. Kurumların yasal mevzuatlardan kaynaklanan dezavantajlı durumu telafi edebilmek adına, öğretmenlerin zihinsel refahını destekleyecek kapsayıcı politikalar geliştirmelerinin önemli bir yönetim stratejisi olduğu ifade edilebilir.

Genç eğitimcilerin hiyerarşiden uzak, esnek ve hızlı geri bildirim bekleyen tutumları, geleneksel insan kaynakları sistemlerinin yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Yeni nesil adayların beklentileri ile sektörün sunduğu ekonomik gerçeklikler arasındaki uyumsuzluğun, daralan yetenek havuzundaki devir hızını daha da ivmelendirdiği öngörülmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinde öğretmenin öğrencisine sunduğu sosyal ve duygusal emeğin geri plana itilerek yalnızca akademik sınav sonuçlarına

odaklanılması, mesleki tatminsizliği tetikleyen önemli bir sistem hatası olarak değerlendirilmektedir.

Dördüncü alt problem boyutunda ulaşılan sonuçlar, özel öğretim kurumlarının İKYU alanında başarılı olabilmeleri için aşmaları gereken temel engelin sektörel güvencesizlik ve ekonomik dışsal faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumlar kendi iç işleyişlerinde yenilikçi mekanizmalar geliştirseler dahi, yasal mevzuatların getirdiği baskılar ve nitelikli öğretmen havuzunun daralması karşısında kırılganlık yaşadıkları görülmektedir. Eğitim sektörünün kendine has pedagojik dinamikleri göz önüne alındığında, standart endüstriyel işletme kurallarının okullarda doğrudan uygulanmasının yeterli etkiyi yaratmayacağı anlaşılmaktadır. Kısıtlı bütçeler, periyodik iş sözleşmeleri ve formel değerlendirme eksiklikleri gibi sistemsel engellerin; okul ekosistemini tanıyan, çalışan deneyimini merkeze alan yetenek yönetimi stratejileri ve dijitalleşme hamleleri ile yönetilebileceği düşünülmektedir.

6.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: Gelecek Vizyonu ve Öneriler

Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin sonuçlar, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütüncül, stratejik ve teknolojiye entegre yaklaşımlara ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Geleceğin eğitim ekosisteminde yapay zekânın ve dijitalleşmenin, öğretmeni işsiz bırakacak bir tehditten ziyade operasyonel angaryayı ve ölçme-değerlendirme yükünü devralan stratejik bir asistana dönüşeceği öngörülmektedir.

Elde edilen veriler, bilginin teknolojiye devredilmesiyle birlikte geleceğin okullarının salt akademik yarış merkezlerinden çıkıp; çocuklara yılmazlık, sosyalleşme ve holistik yaşam becerileri kazandıran pedagoji merkezlerine evrileceğini ortaya koymaktadır (İşler & Kılıç, 2021).

Geleceğin eğitim ekosisteminde, robot öğretmenlerin empati ve şefkat sunamayacağı gerçeğinden hareketle, öğrenciyle kurulacak duygusal temasın eğitimdeki varoluşsal önemini kesintisiz sürdüreceği öngörülmektedir. Rutin idari görevlerin otomasyona devredilmesinin, öğretmene öğrencileriyle derin ve nitelikli bağlar kurabilmesi adına paha biçilemez bir zaman aralığı yaratacağı düşünülmektedir. Teknoloji bilgi aktarımında kusursuzlaşsa dahi, pedagojik sürecin merkezinde yer alan insani temas, merhamet ve ahlaki gelişim gibi unsurların algoritmalarla ikame edilemeyeceği düşünülmektedir.

Bilginin hızla ulaşılabildiği dijital çağda, insan kaynakları departmanlarının asıl hedefinin dijital araçları yetkinlikle kullanan, aynı zamanda sosyal-duygusal zekâsı yüksek ve mentorluk kapasitesi gelişmiş öğretmenleri seçmek olduğu ifade edilebilir. Eğitim kurumlarındaki birimlerin yapısal olarak güçlendirilmesi, standart uygulamaların geliştirilmesi ve eğitim sektörüne özgü pedagojik bilgiye sahip uzmanların yetiştirilmesi büyük bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Mesleki gelişim süreçlerinin sürdürülebilir hâle getirilmesi ve öğrenen örgüt yaklaşımının benimsenmesi kadar, çocukların dijital bağımlılıktan korunarak onlara yılmazlık, sosyalleşme ve empati gibi erdemlerin kazandırılması da eğitim kurumlarının gelecekteki temel varoluş amacı olarak ifade edilebilir. Motivasyon ve refah politikalarının, yeni kuşağın esnek ve uzaktan çalışma beklentilerini de kapsayacak şekilde genişletilmesinin, örgütsel bağlılığı ve öğrenci başarısını anlamlı düzeyde artıracağı öngörülmektedir.

Beşinci alt problem ekseninde ulaşılan nihai sonuç, yapay zekâ ve dijitalleşmenin okullardaki ölçme-değerlendirme ve operasyonel süreçleri derinlemesine dönüştüreceği, söz konusu dönüşümün öğretmenlik mesleğini ortadan kaldırmak yerine sosyal-duygusal rehberliğe doğru evrilteceği yönündedir. Etkili bir insan kaynakları yönetiminin, teknolojinin araçsallaştırıldığı, eğitimin insani özünün ve erdem kazandırma misyonunun varoluşsal bir şekilde korunduğu karma bir sistem inşasına bağlı olacağı söylenebilir. Yöneticilerin, yeni neslin esnek çalışma talepleriyle dijital entegrasyonu harmanlayarak kurumlarını geleceğe hazırlamalarının stratejik bir gereklilik olduğu düşünülmektedir.

6.3. Öneriler

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirmeye, sektörel sorunlara çözüm üretmeye ve alandaki gelecekteki bilimsel çalışmalara yön vermeye yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

6.3.1. Özel Okul Yöneticilerine, İK Uzmanlarına ve Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler

a) Stratejik İK Yapılanması ve Kurumsallaşma: Özel okullarda insan kaynakları birimleri, salt geleneksel özlük ve memuriyet işlemlerini yürüten destek birimleri olmaktan çıkarılmalı; kurum vizyonunu şekillendiren, öğretmen gelişimi ve kariyer

planlamasında aktif rol oynayan stratejik birer iş ortağı olarak yeniden yapılandırılmalıdır. Özellikle kurumsallaşma düzeyi düşük olan kurumlarda İK süreçleri, yöneticilerin bireysel ve keyfi inisiyatiflerinden arındırılarak standart ve bütüncül politikalara dönüştürülmelidir.

b) Çok Boyutlu İşe Alım ve Kişi-Örgüt Uyumu: İşe alım süreçlerinde geleneksel mülakatların ötesine geçilmeli; adayın entelektüel duruşunu, kurumsal değerlere uyumunu ve sahada gösterdiği anlık performansı ölçmeye olanak tanıyan *demo ders* uygulamaları ile çok paydaşlı mülakat komisyonları standart bir prosedür haline getirilmelidir.

c) Eğitim Kökenli İK Profesyonellerinin İstihdamı: Eğitim kurumlarının kendine has pedagojik dinamikleri standart işletme kurallarından farklı olduğu için süreçleri endüstriyel bir hantallığa sürükleyen işletme kökenli İK uzmanları yerine; okulu, eğitim ekosistemini ve öğretmenlik mesleğinin doğasını yakından tanıyan eğitim kökenli ve vizyoner yetenek avcısı İK profesyonelleri istihdam edilmelidir.

d) İş-Yaşam Dengesi ve Refahın Sağlanması: Öğretmenlerin bilişsel yorgunluğunu ve tükenmişliğini önlemek amacıyla kurumsal kaynaklar artırılmalıdır. Bu doğrultuda, mesai saatleri dışındaki iletişimlere net sınırlar getirilmeli, öğretmenlere gün içinde küçük esler tanınmalı ve tam SGK ile zamanında maaş ödemesi gibi temel yasal (hijyen) haklar tavizsiz şekilde güvence altına alınarak öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları desteklenmelidir.

e) Çok Boyutlu Performans Değerlendirmesi: Öğretmen performansı, sadece sınav başarıları gibi nicel (yüksek riskli test) metriklerle sınırlandırılmamalıdır. Öğretmenin öğrencilerine sunduğu sosyal-duygusal emek, empati ve gelişim odaklı çabaları da kapsayan nitel değerlendirme mekanizmaları sisteme entegre edilmelidir.

f) Kuşak Çatışmasının Yönetimi ve Kariyer Planlaması: Z ve genç Y kuşağı öğretmenlerin esnek çalışma, hızlı terfi ve anında geri bildirim beklentileri göz önüne alınarak; hiyerarşik ve yavaş işleyen geleneksel İK sistemleri güncellenmelidir. Kurum kültürünü korumak adına öğretmenleri yönetici olarak yetiştiren liyakata dayalı halefiyet (içeriden yükselme) planlamaları yaygınlaştırılmalıdır.

g) Dijitalleşme ve İnsani Temasın Dengelenmesi: Rutin idari görevler, yoklama ve notlandırma süreçleri yapay zekaya devredilmeli; bu yolla öğretmenin öğrencisiyle duygusal bağ kurabileceği değerli zaman aralıkları yaratılmalıdır. İnsan kaynakları

departmanları, dijital araçları etkin kullanabilen, ancak bunun yanı sıra öğrencilere yılmazlık, empati ve şefkat gibi insani erdemleri kazandırabilecek sosyal-duygusal zekâsı yüksek adayların seçimine odaklanmalıdır.

h) Yasal Güvencesizliğe Karşı Makro Önlemler: Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) mevzuatlarından kaynaklı bir yıllık periyodik sözleşme zorunluluğunun sektörde yarattığı kronik iş güvencesizliği problemini hafifletmek adına, öğretmen aidiyetini artırıcı teşvik mekanizmaları geliştirilmeli; makro düzeyde politika yapıcılar tarafından eğitimcilerin iş güvencesini sağlayacak yeni yasal düzenlemeler hayata geçirilmelidir.

6.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

a) Özel okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair elde edilen bu nitel bulguların genellenebilirliğini artırmak amacıyla, daha geniş evrenlerde ve farklı okul türlerinde (vakıf okulları, zincir okullar, butik okullar) nicel veya karma (mixed-methods) araştırma desenleri kullanılarak yeni çalışmalar tasarlanabilir.

b) Eğitim sektöründe Z ve Y kuşağı öğretmenlerin beklentileri ile mevcut kurumsal yapıların sundukları arasındaki makası (kuşak çatışmasını) ve bu durumun örgütsel sinizme etkisini derinlemesine inceleyen spesifik odak grup çalışmaları yapılabilir.

c) İşletme kökenli insan kaynakları yöneticileri ile eğitim/pedagoji kökenli İK yöneticilerinin bulunduğu okullar; psikolojik güvenlik, örgütsel iklim ve öğretmen performansı değişkenleri bağlamında karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

d) Yapay zeka ve dijital sistemlerin okullardaki ölçme-değerlendirme ile idari angaryaları devralması sürecinin, öğretmenlerin sosyal-duygusal rehberlik rolüne ve mesleki tatmin düzeylerine olan etkisini yıllara sâri olarak ölçen boylamsal (longitudinal) araştırmalar planlanabilir.

e) Özel eğitim kurumlarındaki mecburi bir yıllık sözleşmelerin yarattığı iş güvencesizliği algısının; öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, psikolojik sözleşme ihlalleri ve kurumdan ayrılma niyetleri üzerindeki aracı ve düzenleyici rollerini test eden Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) çalışmaları gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

4857 Sayılı İş Kanunu (2003). *T.C. Resmî Gazete,* 25134, 10 Haziran 2003.

5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu (2007). *T.C. Resmî Gazete,* 26434, 14 Şubat 2007.

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (2012). *T.C. Resmî Gazete,* 28339, 30 Haziran 2012.

Acar, A. C. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması ve bir uygulama*. İstanbul: Literatür.

Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Akademi.

Açıkalın, A. (2016). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Akdağ, M. (Ed.). (2021). *Etkili kriz yönetimi*. Ankara: İksad.

Akın, Ö., & Erdost Çolak, H. E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(2), 85-114.

Aksulu Köse, A., & Sezgin, F. (2024). Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde özel okulların yönetsel süreçlerinin incelenmesi. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *4*(2), 215-244.

Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç ilköğretim öğretmenleri örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *2*, 76-101.

Akyiğit, E. (2020). *İş hukuku*. Ankara: Seçkin.

Akyol, B. (2008). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akyüz, Y. (2010). *Türk eğitim tarihi, M.Ö. 1000-M.S. 2010*. Ankara: Pegem Akademi.

Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, *1*, 1-15.

Alpaslan, S., & Kutanis, R. (2007). Sanayi ve bilgi toplumu yönetim meteforlarının karşılaştırılması. *Akademik İncelemeler*, *2*(2), 1-20.

Altın, B. B. (2011). *Liderliğin insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi ve bir alan araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Arabikoğlu, S. N., & Demir, K. (2014). Okulöncesi öğretmenlerinin okula bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre incelenmesi. *E-International Journal of Educational Research*, *5*(4), 83-98.

Argon, T. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi ilkelerine ilişkin Bolu ve Düzce illeri ilköğretim okulları yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi.* Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Argon, T. (2014). Supporting human resources in educational institutions: Teacher views on administrator support. *International Journal of Human Sciences*, *11*(2), 691-729.

Argon, T., & Kaya, A. (2016). Özel okullarda insan kaynakları yönetimi olgunluğunun belirlenmesi: Bir analitik rubrik geliştirme çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, *7*(14), 224-245.

Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *8*(16), 70-89.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10. Baskı). London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. Baskı). London: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15. Baskı). London: Kogan Page.

Aslan, E. A. (2019). Türkiye'de özel okullaşma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1), 263-276.

Ataklı, A. (1996). *İlkokullarda yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisi*. İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı.

Aydın, İ. (2006). *Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, amaçları ve fonksiyonları.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.

Aydın, S. (2007). *Toplam kalite yönetiminde insan kaynaklarının rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel.

Bakalcı, H. (2010). *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitsü, İstanbul.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, Ö. G. T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *23*, 4-26.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Balaban, Ö., & Palaz, P. (2018). İnsan kaynakları yöneticileri perspektifinden stratejik insan kaynakları yönetimi. *Sakarya İktisat Dergisi*, *7*(4), 77-96.

Balcı, A. (2000). İkibinli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *24*(24), 495-508.

Balcı, A. (2020). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

Balyer, A. (2014). Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi: Geleneksel yaklaşımdan stratejik yaklaşıma. *Eğitim ve Bilim*, *39*(176), 1-14.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free.

Başar, H. (1981). *Okul yöneticisinin denetim görevi.* Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül.

Bayraktaroğlu, S., & Dural, E. (2014). Türk İKY anlayışı ile Japon İKY anlayışı arasındaki işe alma yöntemleri farklılıkları. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, *16*(3), 19-34.

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(3), 175-189.

Bek, H. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme etkinliği (Örnek bir uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 1-20.

Benligiray, S. (2007). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi. R. Geylan (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşerî ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan.

Boone, J. L. (1992). Competition, conflict, and the development of social hierarchies. *Evolutionary Ecology and Human Behavior*, *4,* 301-337.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3.Baskı). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Boyacı, A. (2008). Okullarda insan kaynağı yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi*, *967*, 207-228.

Bozkurt, A. (2023). ChatGPT, üretken yapay zekâ ve algoritmik paradigma değişikliği. *Alanyazın*, *4*(1), 63-72.

Budak, G., Aldemir, C., & Ataol, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5. Baskı). London: Sage.

Bush, T., & Middlewood, D. (2013). *Leading and managing people in education*. London: Sage.

Büyükcan, Y. (2008). *İlköğretim okullarındaki hizmet içi eğitim seminerlerinin öğretmenlere yararlılığı.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human resource management*. New York, NY: Irwin.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal.

CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning). (2013). *2013 CASEL guide: Effective social and emotional learning programs*. Chicago, IL: Yazar.

Castetter, W. B. (1996). *The human resource function in educational administration* (6. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Merrill.

Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). *The human resource function in educational administration* (7. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

Cent, H. (2007). *Özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Chang, A. W. J., & Huang, T. (2005). The relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, *26*(5), 434-449.

Chang, E. (2005). Employee's overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, *58*(4), 523-544.

Cheng, Y., Wang, X., & Li, Z. (2024). Redefining rural education: exploring EFL teachers' perceptions and recommendations for enhanced human resource management practices. *Cogent Education*, *11*(1), 2317503.

Cho, Y. S. (2004). *Examining the impact of human resource management: A performance based analytic model.* Doctoral Dissertation, University of Nevada, Nevada.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Çalık, C., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, *34*(170), 94-112.

Çelik, N., Caniklioğlu, N., & Canbolat, T. (2021). *İş hukuku dersleri* (34. Baskı). İstanbul: Beta.

Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem.

Çelik, V. (2015). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, V. (2020). *Eğitimsel liderlik ve örgütsel kültür*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *27*(27), 297-309.

Çınkır, Ş., & Çetin, S. K. (2010). Kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin entelektüel sermaye hakkındaki görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *16*(4), 511-536.

Darling-Hammond, L. (2015). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. New York, NY: Teachers College.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1988). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.

De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(2), 155-177.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1999). *Human resource management* (6. Baskı). New York, NY: John Wiley & Sons.

Demir, E. (2021). Eğitim 4.0'dan Eğitim 5.0'a geçiş: İnsan odaklı dijital dönüşüm. *Eğitim Teknolojileri Araştırmaları Dergisi*, *12*(3), 45-62.

Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *27*), 1-23.

Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16. Baskı). New York, NY: Pearson.

Dığın, Ö. (2008). *İnsan kaynakları yönetiminde iş güvencesi ve konuyla ilgili yapılan bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Edirne.

Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. London, UK: Sage.

Dinçer, Ö. (2012). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. Baskı). İstanbul: Beta.

Doğan, A. (2020). Kriz yönetiminde yeni yaklaşımlar. M. Akdağ (Ed.), *Kriz yönetiminde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi* içinde (s. 33-60). Konya: Literatürk.

Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, *17*(2), 245-260.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.

Eğitim Reformu Girişimi [ERG]. (2024). *Eğitim izleme raporu 2024*. İstanbul: ERG.

Eğitim-İş. (2025). *Eğitimde özelleştirme ve öğretmenin emeği: Özel okul öğretmenlerinin sorunları raporu*. Ankara: Eğitim-İş.

Eğitim-Sen. (2025). *2025 yılında eğitimde neler oldu? Yıl sonu değerlendirme raporu*. Ankara: Eğitim-Sen.

Eldem, Y. (2003). *İnsan kaynakları beni kurtar*. İstanbul: Alfa.

Emel, N. M. (2010). *Özel ve resmi ortaöğretim kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının mukayeseli incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.

Erdoğan, İ. (2010). *Milli eğitime dair*. Ankara: Nobel.

Erdoğdu, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Ergin, A., & Birol, C. (2005). *Eğitimde iletişim*. Ankara: Anı.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa.

Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, *56*(2), 383-404.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.

Gordon, T. (2004). *Etkili öğretmenlik eğitimi*. İstanbul: Sistem.

Gönenli, A. (1978). *Personel yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *8*(3), 263-276.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, *18*(1), 59-82.

Güler, T., Kayıkçı, K., & Sabancı, A. (2022). Türk eğitim sistemindeki kariyer uygulamalarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (56), 336-371.

Gürbüz, S. (2007). Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *21*(6), 240-260.

Güvendi, M. F., & Alpaydın, Y. (2026). Özel okullarda insan kaynakları yönetimi olgunluğunun belirlenmesi: Bir analitik rubrik geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *63*(63), 223-250.

Hackett, P. (1989). *Success in management: Personnel*. London: John Murray.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, *9*(2), 157-191.

Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

Hanks, K. (1999). *İnsanları motive etme sanatı* (C. İkizler, Çev.). İstanbul: Alfa.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College.

Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19–school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, *40*(4), 243-247.

Hasni, H., & Jamilus, J. (2024). The role of human resource management in enhancing teacher professionalism in private schools. *International Journal of Applied Research and Social Sciences*, *6*(1), 15-28.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. Baskı). New York, NY: John Wiley & Sons.

Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Boston, MA: Center for Curriculum Redesign.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.

Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, *38*(3), 499-534.

İnce, K. S. (2006). *Kamu kuruluşlarında ve işletmelerde insan kaynakları yönetimi ve iletişim ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

İşler, B., & Kılıç, M. (2021). Eğitimde yapay zekâ kullanımı ve gelişimi. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, *5*(1), 1-11.

İzgören, A. (2010). *Geleceğin organizasyonunu yaratmak*. Ankara: Elma.

Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Jyoti, J., & Rani, A. (2020). High performance work system and organizational performance: role of knowledge management. *Personnel Review*, *46*(8), 1770-1795.

Karaca, D. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Karaköse, T. (2005). Öğretmen gereksinimleri ve motivasyon. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, *6*(69), 4-21.

Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, *2*(1), 3-14.

Karaküllah, Y. (2019). *Özel sektöre ait okulların tercih edilme nedenleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Karapınar, A., & Hatipoğlu, Z. (2021). Özel öğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin iş güvencesi algısının örgütsel bağlılık ve performansa etkisi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(1), 52-64.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. Baskı). Ankara: Nobel Akademik.

Karataş, M., & Akça, M. (2023). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan x ve y kuşağı öğretmenlerin yönetim algıları ve yönetimden beklenti düzeylerinin karşılaştırılması. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1), 11-27.

Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, *1*(1), 62-80.

Kaya, F., & Yıldız, K. (2020). Özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş güvencesi ve iş memnuniyeti algılarının, örgütsel bağlılık ve motivasyonlarına etkisi. *Journal of World of Turks/Zeitschrift für die Welt der Türken*, *12*(3), 12-25.

Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15*, 170-189.

Knowles, M. S. (1984). *The adult learner: A neglected species* (3. Baskı). Houston, TX: Gulf.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan.

Komakech, R. A., Obici, G., & Mwesigwa, D. (2021). Human resource management practices and employee performance in public and private institutions. *Annals of Human Resource Management Research*, *1*(2), 85-97.

Korkmaz, M. N. (2017). *Küresel ekonomik gelişmelerin insan kaynakları yönetimi üzerinde oluşturduğu yeni arayışlar ve yönelimlerin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kravariti, F., & Jonston, K. (2019). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, *22*(1), 75-95.

Kravariti, F., Oruh, E. S., Dibia, C., Tasoulis, K., Scullion, H., & Mamman, A. (2021). Weathering the storm: Talent management in internationally oriented Greek small and medium-sized enterprises. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *8*(4), 444-463.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1.-49.

Kurt, İ. (2008). *Yetişkin eğitimi*. Ankara: Asil.

Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *25*(2), 285-299.

Küçükkaya, G. (2006). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kyereh, B., Asamoah, E., & Osei-Owusu, B. (2023). Human resources management practices and the effectiveness of school management: Lessons for leadership. *Educational Research and Theory*, *34*(3), 45-60.

Landau, J., & Hammer, T. H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunity. *Academy of Management Journal*, *29*(2), 385-404.

Lewis, P. V. (1975). *Organizational communication: The essence of effective management*. Columbus, OH: Grid, Inc.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695-706.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99-113.

Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K. (Ed.). (2013). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.

Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (14), 128-144.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Meşeci, F. (2007). İngiltere'de ilköğretim performans değerlendirme sistemi ve Türkiye için öneriler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, *5*(14), 79-105.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (S. A. Altun & A. Ersoy, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.

Miller, A. L., & Dumford, A. D. (2014). Open-ended survey questions: Item nonresponse nightmare or qualitative data dream? *Survey Practice*, *7*(5), 1-11.

Millî Eğitim Bakanlığı (2018). *Eğitim kurumlarında iş sağlığı ve güvenliği kılavuzu*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

Millî Eğitim Bakanlığı (2022). *Öğretmenlik mesleği kariyer basamakları yönetmeliği*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

Millî Eğitim Bakanlığı. (2024). *Türkiye yüzyılı maarif modeli*. Ankara: Yazar.

Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2021). *T.C. Resmî Gazete.* 32771, 03 Ocak 2025.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners.* New York: Free.

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human resource management* (7. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Morin, E. (2010). *Geleceğin eğitimi için gerekli yedi bilgi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Noddings, N. (2005). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education* (2. Baskı). New York, NY: Teachers College.

Obi, C., & Nwabuogookoye, I. (2021). Principals' human resource management skills and institutional performance. *Journal of Educational Leadership and Policy*, *8*(2), 34-49.

Odden, A. R. (2011). *Strategic management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning in schools*. New York, NY: Routledge.

Odit, E., Okumu, B., Lajul, W., Opio, G., & Omara, D. (2023). School internal factors and teacher effectiveness in secondary schools in Lira District, Uganda. *Asian Journal of Education and Social Studies*, *40*(1), 44-51.

Owen, R. (1816). *A new view of society and other writings*. London: J. M. Dent & Sons.

Özdemir, N. D. (2020). *X ve Y kuşağı öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin, X ve Y kuşağı okul müdürlerinin görüşleri (Malatya ili örneği).* Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Özdemir, S. & Kılınç, A. Ç. (2021). Türkiye'de özel okulların gelişimi ve eğilimleri. *Eğitim Yönetimi*, 27(1), 45-68.

Özden, Y. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Özel Sektör Öğretmenleri Sendikası (2025). *Özel öğretim kurumlarında çalışma koşulları ve taban maaş talebi raporu*. Ankara: Özel Sektör Öğretmenleri Sendikası.

Özer, N. (2010). *Özel ortaöğretim kurumlarında öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamaları.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel.

Özmen F., & Yörük, S. (2004, Temmuz). *İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde, sınavla atanan, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki etkililikleri (Malatya ili örneği).* 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya İnönü Üniversitesi, Malatya.

Öztay, F. E. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Palmer, M., & Winters, K. (1993). *İnsan kaynakları*. İstanbul: Rota.

Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, *4*(3), 192-194.

Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. Demir, Çev. Eds.). Ankara: Pegem.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.

Patton, M. Q. (2018). Evaluation science. *American Journal of Evaluation*, *39*(2), 183-200.

Pehlivan, Ü. (2018). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Perera, S., & Premadasa, O. (2023). The mediating role of employee resilience and the moderating role of self-efficacy on the relationship between strategic human resource management and organizational resilience. *Journal of Business Administration*, *15*(1), 77-95.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School.

Polat, D. D. (2018). *Öğretmenlerin yılmazlık düzeyleri ile iş doyumu, mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Prestiana, R., & Sugito, S. (2021). The significance of human resource management skills to principals in the management of schools. *International Journal of Educational Research*, *10*(3), 200-215.

Pringiton, A., & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University.

Roberts, R. E. (2020). Qualitative interview questions: Guidance for novice researchers. *The Qualitative Report*, *25*(1), 3185-3203.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4. Baskı). New York, NY: Amacom.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121-139.

Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from a content and process perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, *45*(4), 639-656.

Saban, A. (2000). Hizmet içi eğitimde yeni yaklaşımlar. *Milli Eğitim Dergisi*, (145), 25-30.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi.

Sacchetti, S., Tortia, E. C., & Lopez, A. F. J. (2016). Human resource management practices and organizational performance: The mediator role of immaterial satisfaction in Italian social cooperatives. *Documento de Trabajo*, *2*(1), 1-22.

Saldamlı, A. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(13), 239-263.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum.

Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, *5*(58), 40-45.

Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Cambridge, UK: Polity.

Semiz, D. (2013). Öğretmenlerde meslek hastalıkları ve sınav intiharları. http://www.sendika.org sayfasından erişilmiştir.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *25*(1), 317-339.

Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, *32*(3), 267-274.

Sönmez, V., Senemoğlu, N., Tezcan, M., Alkan, C., Bircan, İ., Karakütük, K., & Şahin, T. Y. (2000). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Anı.

Storey, J. (2014). *New perspectives on human resource management*. London, UK: Routledge.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Süzen, A. Z. (2007). *İnsan kaynakları yönetim süreçleri çerçevesinde öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme: Özel bir ilköğretim okulundaki sınıf öğretmenlerinin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, *7*(3), 242-264.

Şahin, C. T., Turan, S., & Karadeniz, O. (2021). X, Y ve Z kuşaklarının eğitim, öğretmen, öğrenci algıları. *OPUS International Journal of Society Researches*, *18*(43), 6295-6327.

Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, *4*(1), 24-39.

Şişman, A., Odabaşı, H. F., & Akkoyunlu, B. (2019). *Eğitim teknolojisi okumaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. (2016). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem.

Şişman, M. (2022). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar* (5. baskı). Ankara: Pegem.

Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s. 99-145). Ankara: Pegem Akademi.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)*. Ankara: Yazar.

Taşkın, P. (2010). 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ve getirdiği yenilikler. *Ankara Barosu Dergisi*, *4*(1), 159-178.

Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Taymaz, H. (2010). *Eğitim sisteminde teftiş kavramlar, ilkeler ve yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi.

Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

TEDMEM. (2018). *Eğitim değerlendirme raporu 2018*. Ankara: Türk Eğitim Derneği.

Toder. (2026). Özel okulların sorunları. http://www.toder.org sayfasından erişilmiştir.

Topaç, Y., & Aydoğan, O. (2005). *İnsan için değişim*. Ankara: T.C Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.

Torun, E. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma.* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Edirne.

Töremen, F. (2004). İşgörenlerin örgüte uyumunda ilk adım: İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *38*(38), 290-305.

Tuncer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *31*(1), 203-233.

Tunç, B. (2013). Örgütsel bilgi yönetimi. H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Edler.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (Geliştirilmiş 2. Baskı, s. 73-95). Ankara: Pegem Akademi.

Turan, S. (2019). Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar ve uygulamalar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *25*(2), 112-130.

Türk Eğitim-Sen. (2024). *Öğretmen motivasyonu, mesleki tükenmişlik ve çalışma koşulları araştırması*. Ankara: Türk Eğitim-Sen Ar-Ge Merkezi.

Türk, E. (2002). *Türk eğitim sistemi ve yönetimi*. Ankara: Nobel.

Türkiye Özel Okullar Derneği (2026). *24. Geleneksel Antalya Eğitim Sempozyumu: Eğitim 5.0 sonuç bildirgesi ve çıktıları*. Antalya: Tözok.

Türkmen, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 201-210.

Uğur, A. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya.

Uğur, E., & Levent, F. (2023). Özel öğretim kurumlarında kurumsallaşmaya ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *22*(46), 579-607.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School.

Unesco & International Labour Organization. (2015). *Recommendation concerning the status of teachers (1966), with the 2015 update*. Paris: Unesco.

Uyargil, C., Özçelik, O. ve Dündar, G. (2001). *Cranfield uluslararası stratejik insan kaynakları yönetimi araştırması 1999-2000 Türkiye raporu*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Ülsever, C. (2005). *21. yüzyılda insan yönetimi*. İstanbul: Alfa.

Ünal, S. (2000). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.

Warsame, A. S. (2015). Human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *8*(3), 1-38.

Whitener, E. M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, *27*(5), 515-535.

Wiliam, D. (2012). *Teacher quality: What it is, why it matters, and how to get more of it*. London: Paper presented at the meeting of the Schools Revolution.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, *18*(2), 295-320.

Yalçın, H., & Korkmaz, M. E. (2013). Okul öncesi öğretmenlerinin motivasyon durumları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *6*(26), 602-609.

Yeşilyurt, E. (2009). Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik öğretmen görüşleri (Elâzığ ili örneği). *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, *11*(2), 195-214.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin.

Yılmaz, A., & Demir, C. (2019). Özel okul öğretmenlerinin çalışma koşulları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, *44*(197), 115-132.

Yılmaz, D. (2014). *Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi.* Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Yılmaz, G. (2006). *Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yılmazer, A., & Eroğlu, C. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin.

Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods* (1. Baskı). Beverly Hills, CA: Sage.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Gazi.

Yüksel, Ö. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi.

EKLER

Ek 1. Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.09.2025-E.1342742

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu

2025 AİLE YILI

Sayı : E-77082166-302.08.01-1342742 29.09.2025
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi Doğa KANAT**'ın, **Prof. Dr. Türker KURT**'un danışmanlığında yürüttüğü ***"Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi"*** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **23.09.2025** tarih ve **14** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2025 - 1610

Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Komisyon Başkanı

DAĞITIM
Gereği:
Sayın Prof. Dr. Türker KURT

Bilgi:
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Ek 2. Uygulama İzin Belgeleri

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ

EĞİTİMİN YÜZYILI

Başvuru No: MEB.TT.2025.033260.01

T.C. Kimlik No: 13*******02

Adı Soyadı: DOĞA KANAT

Araştırmanın Adı: Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Koordinatör

Veri Toplama Aracının Başlığı: Özel okul üst düzey yöneticileri için İnsan Kaynakları uygulamalarına yönelik görüşme formu

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 30.10.2025

Araştırma Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 07.09.2026

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Yönergesine" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup aşağıda ifade edilen bilgiler kapsamında araştırma uygulama izni Millî Eğitim Bakanlığı ilgili birimleri tarafından onaylanmıştır.

Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
ANKARA	Özel Türk İlkokulu	[redacted]	99955569
ANKARA	Özel Türk İlkokulu		99912055
ANKARA	Özel Türk İlkokulu		99910215
ANKARA	Özel Türk İlkokulu		99911604
ANKARA	Özel Türk İlkokulu		99971660
ANKARA	Özel Türk İlkokulu		99982939

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ

EĞİTİMİN YÜZYILI

Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
ANKARA	Özel Türk İlkokulu	[redacted]	99910225
ANKARA	Özel Türk İlkokulu		99910739

Not: *Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Belgeler aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.*

Ek 3. Veri Toplama Araçları

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ TEZ ÇALIŞMASI GÖRÜŞME FORMU

Veri Toplama Aracı (Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu)

Sayın katılımcı,

Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmekteyim. Yüksek lisans eğitimim kapsamında, Prof. Dr. Türker Kurt danışmanlığında "Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" başlıklı tez çalışmasını yapmaktayım. Araştırmanın amacı, özel ilköğretim okullarındaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını yönetici görüşlerine göre ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda sizlerin gözlem ve değerlendirmelerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple veri toplama aracında yer alan sorulara içtenlikle cevap vermeniz, araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması açısından son derece önemlidir. Sorulara verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve bu araştırma kapsamında dışında kullanılmayacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Araştırmada veri kaybını önlemek ve zamanı etkili kullanabilmek için ses kaydı alınacaktır, ancak ses kaydının alındığı kişiye ilişkin kimlik bilgileri gizli tutulacaktır. Ses kayıtları deşifre edildikten sonra talep ettiğiniz takdirde kontrol amaçlı olarak sizinle paylaşılabilecektir. Ses kaydı dosyaları sadece araştırmacının kişisel bilgisayarında şifreli olarak korunacak ve dosya adları olarak kodlardan yararlanılacaktır. Tüm araştırma raporlarında da katılımcılar yine bu kodlarla yer alacaklardır. Veriler ve görüşme kayıtları üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacak ve veri gizliliğine yönelik önlemler araştırmacı tarafından alınacaktır.

Araştırmaya yapacağınız bu önemli katkı ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Doğa KANAT
Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi

ARAŞTIRMANIN GÖRÜŞME SORULARI

1. Özel okullardaki mevcut İKYU'ya ilişkin görüşleriniz nelerdir?

- Okulunuzdaki uygulamalar dikkate alındığında, **insan kaynakları biriminin** yapısına ve işleyişine dair değerlendirmeleriniz nelerdir? *[İK biriminin büyüklüğü, uzmanlık alanları, okulun genel yönetimi içindeki konumu]*
- Okulunuz bağlamında, İKYU süreçlerinin (işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, vb.) etkinliği hakkında ne düşünmektesiniz?
- Okulunuzdaki İKYU'ların okulun misyon, vizyon ve değerleriyle olan uyumunun nasıl olduğunu düşünmektesiniz?

2. Özel okullardaki İKYU eğitimin etkililiği ve verimliliğine nasıl etki etmektedir?

- Sizce, İKYU öğretmenlerin mesleki gelişimine ve pedagojik becerilerine ne tür katkılar sağlamaktadır? *[Hizmet içi eğitimler, mentorluk programları]*
- İKYU süreçlerinin, öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatminini nasıl etkilediğini düşünmektesiniz?
- İKYU'nun okulun genel başarısına (akademik başarı, öğrenci memnuniyeti, veli ilişkileri vb.) etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

3. İKYU'nun özel okullardaki öğretmenlerin performansına ve özel okullardaki çalışma ortamı üzerindeki etkisi nedir?

- İK tarafından uygulanan **performans değerlendirme** sistemlerinin öğretmenlerin gelişim ve performanslarına dair nasıl katkı sağladığını düşünmektesiniz?
    - İK'nın öğretmenlere yönelik geri bildirim mekanizmaları (formal/informal) hakkındaki görüşleriniz nelerdir? *[açıklık, şeffaflık, tarafsızlık]* ***SONDA SORU***
- İKYU'nun okul kültürünü ve iklimini iyileştirme yönündeki çabalarını (iletişim, iş birliği, aidiyet duygusu vb.) nasıl değerlendiriyorsunuz?
    - Bu durum *[İKYU'nun okul kültürünü ve iklimini iyileştirme yönündeki çabaları]* öğretmenlerin çalışma motivasyonunu ve performansını nasıl etkilemektedir? **SONDA SORU**
- İK departmanının öğretmenlerin refahını sağlamaya yönelik faaliyetlerini nasıl değerlendiriyorsunuz? *[İş-yaşam dengesi, ücret politikaları, iş yükü]*

4. Özel okullarda İKYU'da yaşanan ve gözlemlenen hangi sorunlar bulunmaktadır?

- Sizce, özel okullara özgü İKYU sorunları ve zorlukları nelerdir*? [Rekabetçi ücretlendirme baskısı, öğretmenlerin iş güvencesi algısı, çalışan devir hızı]*

- Mevcut İKYU'larda iyileştirilmesi gereken alanlara ilişkin görüşleriniz nelerdir*? [İletişim eksiklikleri, karar alma süreçlerindeki yavaşlık, bazı uygulamaların öğretmenler tarafından algılanma biçimi]*
- İK departmanı ile diğer departmanlar (akademik birimler, idari birimler vb.) arasındaki iş birliği ve koordinasyon düzeyini nasıl değerlendirmektesiniz? Sizce, bu konuda yaşanan sorunlar nelerdir?
    - Okul bileşenleri ve paydaşları arasında olası çatışmalar ve kopuklukların İKU ile ilişkili olup olmadığına dair değerlendirmeleriniz nelerdir? **SONDA SORU**

5. Etkili bir İKYU'ya ilişkin önerileriniz nelerdir?

- Özel okullarda daha etkili bir İKYU için ne tür değişikliklerin yapılması gerektiğini düşünmektesiniz*? [İK departmanın yapısının yeniden düzenlenmesi, yeni pozisyonlar oluşturulması, teknoloji destekli İK]*
- Sizce, etkili bir İKYU için İK departmanında hangi faaliyetlere daha fazla odaklanılmalıdır? [*Yetenek yönetimi, kariyer planlama, liderlik geliştirme,]*
- Gelecekteki okulculuk ve özel okullarda İK'ya ilişkin ne gibi dönüşümleri ön görüyorsunuz? [*Yapay zekâ destekli robot öğretmenler, teknolojik ilerlemeler ve öğretmenlerin mesleki gelişimi*]



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...