

Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Olgunluğunun Belirlenmesi: Bir Analitik Rubrik Geliştirme Çalışması*

Determining Human Resource Management Maturity in Private Schools: An Analytical Rubric Development Study

M. Fatih GÜVENDİ**
Yusuf ALPAYDIN***

Öz

Bu çalışma, özel okullarda insan kaynakları yönetimi (İKY) olgunluğunu değerlendirmek üzere bir analitik rubrik geliştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, rubriklerin İKY süreçlerini sistematik ve şeffaf bir şekilde değerlendirme kapasitesinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, literatür taraması sonucunda İKY'nin temel işlevlerini kapsayan 15 ölçüt belirlenmiş ve bu ölçütler “yok”, “zayıf”, “yeterli” ve “iyi” şeklinde derecelendirilmiştir. Rubrik geliştirme süreci literatür taraması, ölçütlerin belirlenmesi, performans düzeylerinin tanımlanması, uzman görüşlerinin alınması ve geçerlik-güvenirlik analizlerinin yapılması aşamalarından oluşmuştur. Araştırmada, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında İstanbul ve Kocaeli’de faaliyet gösteren 13 özel okulda İK süreçlerini yöneten personel ve yöneticilerle yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler rubrik kullanılarak analiz edilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda kapsam geçerliği Lawshe tekniği ile değerlendirilmiş ve kapsam geçerlik indeksi KGI = 0,90 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik analizinde ise Miles ve Huberman’ın (1994) uyum yüzdesi formülü kullanılmış ve kodlayıcılar arası uyum oranı

- 1 Bu makale; Prof. Dr. Yusuf ALPAYDIN danışmanlığında yürütülen, M. Fatih GÜVENDİ’nin “Özel öğretim kurumlarında insan kaynakları yönetimi olgunluğunun iş yaşam kalitesine ve örgütsel bağlılığa etkisi” isimli doktora tezinden üretilmiştir.
- 2 Dr., Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), mfatih.guvendi@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3355-040X
- 3 Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, yusuf.alpaydin@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8263-8793

Atıf için: Güvendi, M. F., ve 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. <https://doi.org/10.15285/maruaeab.1665017>

%90 olarak bulunmuştur. Bulgular, geliştirilen rubriğin İKY süreçlerini değerlendirmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda, 5 okul “iyi”, 4 okul “yeterli” ve 4 okul “zayıf” İK olgunluk düzeyine sahip olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları, geliştirilen rubriğin özel okulların İK süreçlerini iyileştirme konusunda yapılandırılmış bir değerlendirme aracı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları yönetimi, İKY olgunluğu, rubrik geliştirme, özel okullar

Abstract

This study aims to develop an analytical rubric to assess human resources management (HRM) maturity in private schools. The study utilizes the capacity of rubrics to evaluate HRM processes in a systematic and transparent manner. Accordingly, a literature review identified 15 criteria covering the basic functions of HRM, and these criteria were rated as “absent,” “weak,” “adequate,” and “good.” The rubric development process consisted of the following stages: literature review, identification of criteria, definition of performance levels, collection of expert opinions, and validity-reliability analyses. In the study, structured interviews were conducted with personnel and managers who manage HR processes in 13 private schools operating in Istanbul and Kocaeli during the 2024-2025 academic year, and the data obtained were analyzed using the rubric. In line with expert opinions, content validity was evaluated using the Lawshe technique, and the content validity index (CVI) was calculated as CVI = 0.90. In the reliability analysis, Miles and Huberman’s (1994) agreement percentage formula was used, and the inter-coder agreement rate was found to be 90%. The findings show that the developed rubric is a valid and reliable tool for evaluating HRM processes. As a result of the analyses, 5 schools were determined to have a “good” HR maturity level, 4 schools were determined to have an ‘adequate’ HR maturity level, and 4 schools were determined to have a “weak” HR maturity level. The results of the study indicate that the developed rubric is a valid and reliable tool for evaluating HR processes in private schools.

Keywords: human resource management, HRM maturity, rubric development, private schools

GİRİŞ

Tarih boyunca insanlar, temel ihtiyaçlarını karşılamak, sosyalleşmek ve kendilerini gerçekleştirmek amacıyla çalışma hayatının bir parçası olmuştur (Collings vd., 2021). Çalışma ilişkileri, toplumların ekonomik, sosyal ve teknolojik dönüşümleri doğrultusunda sürekli bir değişim ve gelişim süreci geçirmiştir (Wood, 2024). Bu bağlamda tarım toplumu, Sanayi Devrimi, personel yönetim anlayışı ve günümüzde insan kaynakları olarak tanımlanan süreçler yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir. Tarım toplumunda, iş gücü büyük ölçüde temel ihtiyaçları karşılamaya yönelik fiziksel emek üzerine kuruluydu (Storey, 1995). Çalışma ilişkileri, genellikle aile birimleri içinde organize edilirken, bireylerin iş ve yaşam ayrımı net bir şekilde belirgin değildi. Bu dönemde üretim, toprak sahipliği ve tarımsal bilgiye dayalı bir şekilde şekillenmişti. Üretimin küçük ölçekli ve yerel olması, toplumsal hiyerarşilerin çalışma koşulları üzerindeki etkisini artırıyordu (Tekin-Epik, Çiçek ve Altay, 2017).

Sanayi Devrimi’yle birlikte üretim süreçleri tarımdan makineleşmeye dayalı büyük sanayi tesislerine taşınmış ve bu dönüşüm, emeğin doğasını kökten değiştirmiştir (Stearns, 2018, s. 6). Çalışanlar, genellikle üretim sürecinin mekanik bir parçası olarak görülmüş, bu da işçi-işveren ilişkilerinde sistematik ama insan odaklı olmayan bir yapının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu süreçte işçilerin emeklerinin “makineleşme” metaforuyla daha çok üretim aracı olarak değerlendirildiği vurgulanmaktadır (Koca, 2020).

20. yüzyılın başlarında, işçi haklarının savunulması ve iş yerinde verimliliğin artırılmasına yönelik çabalar, personel yönetimi kavramının doğuşuna zemin hazırlamıştır (Koroğlu ve Koç, 2017). Bu dönemde çalışanlar genellikle yalnızca üretim sürecinin bir parçası olarak görülmekle birlikte, ücretlendirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işçi refahının artırılması gibi konular önem kazanmaya başlamıştır (Tunçer, 2012). Ancak, personel yönetimi uygulamaları çoğunlukla sorunlara tepki verme odaklı bir yaklaşım benimsemiş ve bireylerin ihtiyaçlarını daha kapsamlı bir perspektiften değerlendirme konusunda sınırlı kalmıştır (Hazıroğlu, 2019).

20. yüzyılın ortalarından itibaren çalışanların iş yaşamındaki değerini ön plana çıkaran personel yönetimi anlayışı yerini insan kaynakları yönetimi (İKY) yaklaşımına bırakmıştır (Alanlı, 2022). İKY, yalnızca çalışanların performansını artırmayı değil aynı zamanda onların iş yaşam kalitesini yükseltmeyi ve bireysel potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan stratejik bir disiplin haline gelmiştir (Duru ve Korkmaz, 2013). Günümüzde İKY, bireyleri yalnızca üretim sürecinin bir unsuru olarak değil örgütsel başarının temel taşı olarak görmektedir. İnsan odaklı yaklaşımlar, iş-yaşam dengesi, çalışan refahını destekleyen uygulamalar ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar, modern İKY’nin temelini oluşturmaktadır (Tahiroğlu, 2002, s. 20). Dijitalleşme ve küreselleşme süreçleri ise İKY’nin stratejik önemini artırmış; geleneksel rollerden çevik, veri odaklı ve stratejik iş ortaklığına dönüşümünü hızlandırmıştır (Aksoy-Uğurlu ve Doğan, 2023). Özellikle COVID-19 pandemisi dönemlerinde, uzaktan çalışma, yetenek yönetimi ve çalışan motivasyonu gibi konular, İKY’nin öncelikli alanları arasında yer almıştır (Kılıç-Kırılmaz, 2021).

İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), çalışanların örgütsel süreçlerdeki rollerini stratejik bir perspektifle ele alarak performanslarını artırmayı, iş yaşam kalitesini iyileştirmeyi ve örgütsel bağlılığı güçlendirmeyi amaçlayan bir disiplindir. İKY işlevleri; işe alım ve seçme, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, ücretlendirme ve yan haklar, motivasyon artırıcı uygulamalar, sağlık ve güvenlik önlemleri ile iş-yaşam dengesi ve refahı destekleyen politikaları kapsar (Zafer-Güneş ve Keskinkılıç-Kara, 2017). Bu çerçevede, İKY yalnızca çalışanların iş süreçlerine katılımını değil, aynı zamanda onların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını da destekleyerek iş yaşam kalitesini yükseltir (Fındıkçı, 2003). Aynı zamanda, örgütsel bağlılık kavramı ile çalışanların duygusal, normatif ve devamlılık bağlarını güçlendirir (Meyer ve Allen, 1991).

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), tanımı itibarıyla birçok işlevi içinde barındıran stratejik bir yönetim alanıdır. Bu işlevler, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli insan kaynağının planlanmasını, işe alım ve seçme süreçlerinin yönetimini, çalışanların beceri ve yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kapsar. Ayrıca, çalışanların kariyer planlaması, performans ölçme ve değerlendirme, adil ücretlendirme ve yan hakların belirlenmesi gibi süreçler İKY’nin temel unsurları arasında yer alır. Bunun yanı sıra çalışanların korunması, disiplin yönetimi ve

gerektiğinde işten çıkarma süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi de bu kapsamda değerlendirilir (Altınok, 2017).

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda doğru sayıda ve nitelikte çalışan temin etmeyi, bu çalışanların etkin bir şekilde kullanılmasını ve gelecekteki işgücü ihtiyaçlarına hazırlık yapmayı amaçlayan bir süreçtir. Bu süreç; mevcut insan kaynağı arzının analizi, gelecekteki talebin tahmin edilmesi, arz ve talebin dengelenmesi ve nihayetinde bir plan geliştirilerek uygulanması adımlarını içerir (Batga-Yurtsever, 2023, s. 46). İKP'nin temel amacı, örgütün rekabetçi konumunu koruyarak esnek ve verimli bir insan kaynağı yapısını sürdürmektir (Hayes, Hunton ve Reck, 2001).

İKP, yalnızca insan kaynağı ihtiyaçlarını belirlemekle kalmaz; aynı zamanda işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama, ücretlendirme ve çalışan refahı gibi alanlarda stratejik yönlendirmeler sağlar (Khera ve Gulati, 2021). Örneğin, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme gibi dışsal faktörler de bu planlama sürecinin önemli birer unsuru haline gelmiştir. Bu durum, özellikle örgütlerin yetenekli çalışan havuzu oluşturmaları ve iş gücünü yenilikçi teknolojilere adapte etmesi açısından kritik önemdedir (Aquinas, 2006). Sürecin bir diğer önemli yönü ise insan kaynağı arz ve talebi arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Bu denge hem örgütün ihtiyaçlarını karşılar hem de çalışanların kariyer gelişimlerini destekler. Ayrıca planlama sürecinde örgütün iç ve dış çevresindeki değişkenler dikkate alınarak sürdürülebilir bir insan kaynağı yönetimi sağlanır (Demirkaya, 2006).

İnsan kaynakları ikinci işlevi olan işe alım süreci, doğru adayları seçmek ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak için gereklidir. Uygun işe uygun insan kaynağı seçildiğinde, örgütün rekabet gücü artar, sürdürülebilirliği sağlanır ve örgütsel performans yükselir (Bingöl, 2010; Djabatey, 2012). Ayrıca, iş tatmini, motivasyon ve verimlilik gibi faktörler de olumlu yönde etkilenir (Sunday, Olaniyi ve Mary, 2015). Ancak yanlış aday seçimi, örgüt için maliyetli ve zaman alıcı sorunlar yaratabilir; örneğin, yeniden eğitim süreci veya iş kazaları riski doğabilir (Şenkul, 2022). İnsan kaynağının temin edilmesinde örgütler iç ve dış kaynaklardan yararlanabilir. Örgüt içi kaynaklar arasında terfi, iç transfer ve iş zenginleştirme gibi seçenekler bulunurken; dış kaynaklar iş bulma kurumları, kariyer siteleri ve danışmanlık firmalarını içerir (Danışman, 2008).

Kariyer planlama, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını destekleyen bir süreçtir ve son yıllarda literatürde önemli bir yer edinmiştir. Bireyler, kariyerlerinde başarılı olmak ve yüksek pozisyonlara gelmek için çalışma hayatlarına başladıkları ilk günden itibaren bu sürece odaklanırlar (Aytaç, 2015; Berberoğlu, 1991). Kariyer planlaması, bireyin bilgisi, becerisi, değerleri ve motivasyonları ile iş yaşamını geliştirdiği bir süreç olarak tanımlanırken (Antoniu, 2010), örgütsel perspektife de odaklanarak, personelin iş ve meslek yaşamındaki gelişimini sağlamayı amaçlar (Cent, 2007; Fındıkçı, 2003).

Kariyer planlaması, sadece birey için değil, örgütler için de kritik bir işlevdir. Etkin bir kariyer planlaması hem birey hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Örgütlerin amaçları ile personelin beklentilerinin karşılanması, örgütün etkililiğini ve verimliliğini artırır, personelin ise motivasyonunu ve iş doyumunu yükseltir (Hepsevim, 2019; Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011). Ancak hızla değişen iş

dünyasında, kariyer planlamasının geleneksel yöntemlerle sınırlı kalmaması, değişim ve dönüşüme uyum sağlaması gerekir (Argon, 2015; Yarımkaya, 2011).

Performans değerlendirme, bir kişinin veya organizasyonun hedeflere ulaşma derecesini ölçen bir süreçtir (Yılmaz ve Ünsar, 2007). Bu süreç, personelin etkinliğini, verimliliğini ve potansiyelini değerlendirirken, aynı zamanda eksikliklerini ve fazlalıklarını da tespit eder (Fındıkcı, 2003). Amaç, personelin performansını ölçerek gelişim alanlarını belirlemek, geri bildirim sağlamak ve kariyer gelişimini yönlendirmektir (Dessler, 2008). Performans değerlendirme sürecinin aşamaları arasında, insan kaynakları planlaması, bireysel değerlendirme, eşleştirme ve kariyer geliştirme bulunur (Ünver, 2005). Ayrıca Gass ve Prince (1993) yedi aşamalı bir model önerir: Çalışma grupları oluşturmak, ön çalışmalar yapmak, eğitimler düzenlemek, performans ölçüm sistemlerini geliştirmek, uygulamaları raporlamak ve performans geliştirmek için fırsatlar belirlemek.

Ücret, çalışanların emeklerinin karşılığında aldıkları nakdi veya ayni değeri ifade eder ve işyerlerinde önemli bir motivasyon kaynağıdır (Cent, 2007; Öztürk, 2010). Ücret, sadece bireylerin geçimini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliği ve toplumların ekonomik dengeleri için kritik bir öneme sahiptir (Ergül, 2006). İşverenler için ise ücretler, maliyet kontrolü ve iş gücü kalitesini artırma açısından önemli bir yer tutar (Uğur, 2003). Etkili bir ücret yönetimi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlar, personel motivasyonunu artırır ve nitelikli çalışanları çekmekte yardımcı olur (Erdem, 2007). Ücret sisteminin adil ve şeffaf olması, çalışanlar arasında moral bozukluklarını önler ve örgüte olan güveni artırır (Fındıkcı, 2003). Ayrıca, ücretin personel performansı ile ilişkilendirilmesi, motivasyonu yükseltir ve örgütsel bağlılık sağlar (Yıldız, 2003).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri, çalışanları örgütte tutmaktır. Bu süreç, örgütsel bağlılık ve adanmışlık, örgüt kültürü, iletişim, güven, iş sağlığı ve güvenliği gibi unsurlarla ilişkilidir (Altay ve Turunç, 2018; Çetinkaya-Özdemir ve Okur, 2020). Günümüzde işgücü, hızla değişen iş modelleri ve teknolojiler karşısında korunması güç hale gelmiştir (Thirupathy ve Dhayalan, 2016). Yetenekli insan kaynağını elde tutmak, örgütlerin sürdürülebilirliği ve verimliliği için kritik öneme sahiptir (Cappelli ve Keller, 2014; Korumaz ve Tabancalı, 2014). Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışabilmesi için gereklidir (Cent, 2007; Karabal, 2020). Olumsuz çalışma koşulları, düşük ücretler ve zayıf iletişim gibi faktörler, çalışanların örgütten ayrılmasına neden olabilir (Fang Li ve Devos, 2008). Bu nedenle, etkili bir koruma stratejisi, çalışan bağlılığını artırmak ve verimliliği yükseltmek amacıyla örgütlerde uygulanmalıdır (Winterton, 2004).

Disiplin, çalışanların örgütün belirlediği kurallara ve düzenlemelere uygun davranmalarını sağlamak için kullanılan güçtür (Eren, 1993). Etkin yönetim anlayışına sahip örgütlerde de disiplin önemli bir rol oynar (Öztürk, 2018). Disiplin, örgüt kültürüne ve misyonuna uygun kurallar, etik ilkeler ve performans kriterlerini içerir (Pelit ve Gökçe, 2020). Disiplinin başlıca amaçları arasında örgüt ve çalışan haklarını korumak, verimsizliği önlemek ve örgütün toplumsal sorumluluklarına katkı sağlamak yer alır (Sabuncuoğlu, 2013).

Disiplin süreçlerinin başarılı olabilmesi için kuralların belirlenmesi, paylaşılması, performansın izlenmesi ve gerektiğinde düzeltilmesi gerekir (Mathis ve Jackson, 1994). Ayrıca disiplin uygulamaları

maddi ödüller (ikramiye, ücret artışı) ve manevi ödüller (taltif, terfi) gibi teşviklerle desteklenebilir. Cezalar ise ücret kesintisi ve işten çıkarma gibi maddi, sözlü uyarı ve görev değişikliği gibi manevi şekillerde olabilir (Cent, 2007).

Ayırma, personelin kendi isteğiyle ya da örgütün kararıyla iş sürecine katılımını sona erdirmeye işlemidir. İşi bırakma (istifa), çalışanın işten tatminsizlik veya stres gibi nedenlerle gönüllü olarak işten ayrılmasıdır. İşten ayırma (çıkartma) ise işverenin, çalışanın performansı veya davranışları nedeniyle iş sözleşmesini feshetmesidir (Akgeyik, 2019; Eroğlu, 2000). Ayırmanın nedenleri arasında kariyer fırsatları, istenmeyen görevler, şikâyetlerin dikkate alınmaması gibi faktörler yer alır (Brown, 2006). Ayrıca, iş sözleşmesindeki şartları yerine getirmeme, sağlık sorunları, devamsızlık gibi bireysel ya da örgütsel sorunlar da ayırmaya neden olabilir (Korkmaz ve Özkara, 2012).

Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi

Okullarda insan kaynakları yönetiminin temel farklılığı, diğer örgütlerle karşılaştırıldığında dikkat çeker. Okullarda, öğretmenler ve yöneticiler gibi insan kaynağının önemi büyüktür çünkü hem girdi hem de çıktı açısından insan kaynağı, eğitim sürecinin merkezinde yer alır. Bu bağlamda, öğretmenlerin ve yöneticilerin etkililiği ve verimliliği, insan kaynakları yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır (Zafer-Güneş ve Keskinlikç-Kara, 2017).

Karaca (2009), okullardaki insan kaynakları yönetimini beş boyutta ele almaktadır: Planlama, kadro belirleme, eğitim ve geliştirme, insan ilişkileri yönetimi, motivasyon ve değerlendirme. Planlama sürecinde özel okullarda yöneticiler ve öğretmenler aktif rol alırken, devlet okullarında stratejik planlar halinde dört yılda bir yenilenir (Bingöl, 2010; Hesapçıoğlu, 1994). Kadro belirleme süreci özel okullarda insan kaynakları birimlerince yürütülürken, devlet okullarında merkezî sınav (KPSS) ve mülakatlar ile gerçekleştirilir (Karaca, 2009). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri devlet okullarında MEB tarafından düzenlenirken, özel okullarda öğretmenlerin bireysel gelişimlerine odaklanılır (Boyacı, 2008). İnsan ilişkilerinin yönetimi, örgüte bağlılığı artıran kritik bir unsur olup, devlet okullarında resmî düzenlemelerle, özel okullarda ise daha esnek ve dinamik süreçlerle yürütülmektedir (İlgar, 2000; Çağlayan, 2003). Motivasyon ve değerlendirme süreçlerinde devlet okullarında sınırlı ödüllendirme mekanizmaları bulunurken, özel okullarda maaş artışı ve terfi gibi unsurlar daha yaygın olarak uygulanmaktadır (Başaran, 1988; Ekinci, 2005). Tüm bu söylenenler ışığında özel ve devlet okullarındaki insan kaynakları yönetimi süreçleri ciddi farklılıklar göstermektedir.

Devlet okullarında, merkeziyetçi yönetim anlayışı nedeniyle insan kaynakları yönetim işlevlerinin tam anlamıyla uygulanması zor olabilir. Merkeziyetçilik, öğretmen alımından kariyer planlamasına kadar çeşitli süreçlerin esnek bir şekilde uygulanmasını engeller. Özel okullar ise rekabetçi ortamda öne çıkabilmek için daha esnek ve stratejik bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımı benimsemektedir. Bu nedenle, özel okullarda insan kaynakları yönetimi, yetenekli insan kaynağını işe alma, eğitim ve gelişim, performans değerlendirmesi gibi işlevlerin daha yüksek bir düzeyde gerçekleşmesine olanak tanır (Aytaç, 2015).

İnsan kaynakları yönetim olgunluğu, özel okullarda örgütsel bağlılık, iş yaşam kalitesi ve genel verimlilik üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Yüksek insan kaynakları yönetim olgunluğu, öğretmen ve yönetici bağlılığını artırarak, okulun rekabetçi kimliğini güçlendirir ve iş verimliliğini yükseltir. Bu olgunluk, okulun kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmasına ve genel örgütsel başarıya katkı sağlar (Argon ve Kaya, 2016; Cent, 2007).

Özel okullarda insan kaynakları yönetim süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini ölçen dolayısıyla insan kaynakları yönetim olgunluğunu belirleyen standart bir ölçme aracı bulunmamaktadır. Bu araştırma, literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla hazırlanmıştır. Özel okullarda insan kaynakları yönetim olgunluğunu belirlemek, okulun etkinliğini ve rekabetçi gücünü artırmak için kritik öneme sahiptir. Bu olgunluk seviyesi, sadece öğretmen ve yönetici performansını değil aynı zamanda okulun genel eğitim kalitesini de iyileştirmeye yardımcı olur.

YÖNTEM

Bu çalışmada özel okullardaki insan kaynakları yönetim olgunluğunu belirleyecek bir araç geliştirmek istendiğinden bu amaca uygun olarak belli kriterlerin varlığı, bu kriterleri değerlendirecek puanlandırma sisteminin oluşturulması ve standart, şeffaf ve net bir ölçüme olanak tanıdığı için rubriklerden yararlanılmıştır. Rubrikler, bir çalışmanın belirlenen kriterlere dayalı performans kalite seviyelerinin açıklamalarını içeren tutarlı bir ölçüt kümesidir (Brookhart, 2013; Goodrich-Andrade, 1996). Bu ölçütler, çalışmayı değerlendirmek için etkili bir araçtır çünkü tüm kriterleri değerlendirmek için bir puanlama kılavuzu sağlar (Hall ve Salmon, 2003). Rubrikler hem devam eden çalışmalara odaklanmış geri bildirim sağlayan hem de nihai ürünleri derecelendiren bir değerlendirme yöntemi olarak tanımlanır (Andrade vd., 2009). Aynı zamanda puanlamayı yönlendiren kuralları tanımlayan bir ölçüm aracı olarak işlev görür (Popham, 1997; Timmerman vd., 2011).

Rubriklerin amacı; (i) önceden belirlenen kriterlere göre performansı/süreci değerlendirmek, (ii) uygulama yapılan kişi ve kurumlara güçlü ve zayıf yönlerini göstererek geri bildirim vermek ve (iii) standartlaştırılmış değerlendirme sağlayarak hem değerlendirme sürecine netlik ve şeffaflık kazandırmak hem de tutarlılığı sağlamaktır (Isaacson ve Stacy, 2009; Knight, Allen ve Tracy, 2010; Moskal ve Leydens, 2000; Nitko, 2004; Rezaei ve Lovorn, 2010). Literatürde rubriklerin bazı dezavantajlarından da söz edilmektedir. Bunlar: (i) Rubrikleri hazırlamak çok uzun zaman ve çaba gerektirir (Popham, 1997), rubrikler katı yapısı nedeniyle farklı değerlendirme kriterlerini göz ardı ettiği için yaratıcılığın önünde engel oluşturur (Sadler, 2009), rubrikler bazı durumlarda karmaşık bir hal alarak anlaşılması zor hale gelebilir (Lasater, 2011), bazı durumlarda kriterlerin tam olarak açıklayıcı olamaması nesnelliği engeller (Rezaei ve Lovorn, 2010).

Rubrikler, kullanım amaçlarına göre farklı türlerde tasarlanabilir; değerlendirme kriterlerinin bağımsız olarak ölçütlere ayrılabilirdiği durumlarda analitik rubrikler tercih edilirken, ölçütlerin ayrıştırılmadığı durumlarda bütüncül rubrikler daha uygun olabilir (Brookhart, 2013; Haladyna, 1997). Analitik rubrikler, performansları ölçmek için kriterlere dayalı bir çerçeve sunan, her bir ölçütü ayrı ayrı ele alarak açık ve tutarlı bir değerlendirme sağlayan araçlardır (Brookhart, 2013; Goodrich-Andrade, 1996; Haladyna, 1997). Bu değerlendirme aracı, bir çalışmadaki tüm bileşenleri ayrıntılı ele

olarak kişi ve kurumların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeye olanak tanırken gerektiğinde bu kişi ve kurumların yönlendirilmesine de rehberlik eder (Montgomery, 2000; Suskie, 2009).

Analitik rubriklerde değerlendirilen her bir ölçütün açıkça tanımlanmış kriterlere ve performans seviyelerine dayalı olması; adil, eşit ve tutarlı bir puanlama sağlamaya katkıda bulunur (Burley ve Price, 2003; Campbell, 2005; Shipman vd., 2012). Analitik rubrikler hem uygulayıcılara hem de uygulama yapılan kişi ve kurumlara rehberlik eder. Uygulama yapılan kişi ve kurumlara hangi alanlarda gelişime ihtiyaç duyduklarını sunarken uygulayıcılara da süreçleri yapılandırmak için değerli bilgiler sağlar (McDonald, 2007; Oermann ve Gaberson, 2009; Suskie, 2009).

Bu çalışmada analitik rubrik kullanılmıştır. Analitik rubrikler her bir ölçütün açıkça tanımlanmış kriterlere ve performans seviyelerine dayalı olması, değerlendirme kriterlerinin bağımsız olarak ölçütlere ayrılabilmesi, performansları ölçmek için kriterlere dayalı bir çerçeve sunması nedeniyle tercih edilmiştir.

Rubriğin Uygulama Süreci ve Aşamaları

Rubriklerin uygulama süreci ve aşamaları da önemli bir tecrübedir, sürece ve sonuca dair birtakım ipuçları da içerir. İnan-Yıldız ve Karadağ'ın (2023) yaptığı çalışmadan da faydalanılarak bu çalışmada rubriği geliştirme süreci şöyle yapılandırılmıştır:

1. Literatür taramasının ardından insan kaynakları yönetim süreci ve işlevlerini içeren ölçütlerin oluşturulması,
2. Ölçütlere uygun olarak performans kriterlerinin belirlenmesi,
3. Rubriğin taslak haline getirilmesi,
4. Kapsam geçerliği sağlamak amacıyla uzmanlardan görüş alınması,
5. Geri bildirimlere göre rubriğe son halinin verilmesi.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmada, İstanbul ve Kocaeli'de faaliyet gösteren 13 özel okulda insan kaynakları süreçlerini yürüten yöneticiler ve personeller çalışma grubunu oluşturmuştur. Bu şehirlerin seçilme nedeni, özel okul sayısının fazla olması, araştırmacının erişim kolaylığı ve İKY uygulamalarındaki çeşitliliğin belirgin olmasıdır. Çalışma grubu, amaçlı ve kartopu örnekleme yöntemleriyle belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme ile doğrudan İK süreçlerinden sorumlu yöneticiler seçilirken, kartopu örnekleme yöntemiyle ilk katılımcılar aracılığıyla yeni katılımcılara ulaşılmıştır. Küçük ölçekli okullarda okul müdürü veya müdür yardımcıları, büyük ölçekli okullarda ise insan kaynakları birimi yöneticileri görüşmelere katılmıştır. Öncelikle erişimin kolay olduğu okullarla görüşmeler başlatılmış, ardından katılımcıların yönlendirmesiyle farklı özel okullardaki yöneticilere ulaşılmış ve toplamda 13 okuldan katılımcılarla görüşmeler tamamlanmıştır. Aşağıdaki tabloda görüşme yapılan insan kaynakları çalışanlarının demografik bilgileri verilmiştir.

Tablo 1.*Görüşme yapılan insan kaynakları çalışanlarının demografik bilgileri*

Okul Adı	Cinsiyet	Yaş	Okuldaki Görevi	Deneyimi
O1	Kadın	45	İK Müdürü	9
O10	Kadın	41	İK Müdürü	12
O11	Erkek	44	Okul Müdürü	2
O12	Erkek	50	Okul Müdürü	21
O13	Kadın	47	İK Müdürü	19
O2	Erkek	50	İK Müdürü	12
O3	Erkek	50	Okul Müdürü	10
O4	Erkek	38	İK Müdürü	10
O5	Kadın	45	İK Müdürü	6
O6	Erkek	45	Okul Müdürü	13
O7	Erkek	48	Okul Müdürü	15
O8	Erkek	53	Okul Müdür Yardımcısı	8
O9	Erkek	57	Okul Müdürü	20

Yukarıdaki tabloya göre okullarda insan kaynakları süreçlerini yürüten çalışanların 4'ü (%31) kadın, 9'u (%69) ise erkektir. Çalışanların yaş dağılımları ise 38 ile 57 arasında değişmektedir. Ayrıca çalışanların 6'sı (%46) İK Müdürü, 6'sı (%46) Okul Müdürü, 1'i (%8) ise Okul Müdür Yardımcısı olarak okulda görev yapmaktadır. Çalışanların meslekteki deneyimleri ise 2 ile 21 yıl arasında değişmektedir.

Veri Toplama Süreci

Araştırmada, özel okullarda insan kaynakları yönetim süreçlerinin olgunluğunu ölçmek amacıyla geliştirilen rubrik 2024-2025 eğitim-öğretim yılı güz döneminde İKY'den sorumlu personelle yüz yüze görüşmeler yaparak uygulanmıştır. Görüşmeler katılımcıların çalıştıkları kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, rubrik maddeleri tüm katılımcılara aynı sırayla ve aynı biçimde yöneltilmiştir. Gerekğinde rubrik maddeleri hakkında açıklamalar yapılmıştır. Katılımcıların cevapları formlar üzerine yazılı olarak kaydedilmiştir. Görüşmeler 45-65 dakika arasında sürmüştür.

BULGULAR

Rubrik geliştirme sürecine sadık kalarak öncelikle insan kaynakları yönetim süreci ve işlevlerinin ölçütleri belirlenmiştir. Ölçütler belirlendikten sonra bu ölçütlerin performans düzeylerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Bu ölçütler ve performans düzeyleri belirlendikten sonra rubrik taslağı hazırlanmıştır. Rubriğin kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuş sonrasında da rubriğe son hali verilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetim Süreci ve İşlevleri Ölçütlerinin Belirlenmesi

Özel okullarda insan kaynakları yönetim olgunluğunu belirleyecek rubriğin oluşturulması sürecinde öncelikle insan kaynakları yönetim süreci ve işlevleri ölçüt olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetim süreci ve işlevleri, literatür taraması sonrasında pek çok süreç ve işlev değerlendirilerek ele alınmış ve sonrasında 10 işlev ve süreç altında 15 ölçüt belirlenmiştir. Bu ölçütler ve kuramsal dayanakları aşağıdaki tabloda açıkça gösterilmiştir.

Tablo 2.

İnsan kaynakları yönetim süreç ve işlevleri, ölçütleri ve kuramsal dayanakları

Süreç ve İşlev	Ölçüt	Kuramsal Dayanak
İK Politikası	İnsan kaynakları politikasının bulunma düzeyi	Argon, 2015; Armstrong ve Taylor, 2020; Cho, 2004
	İnsan kaynakları yöneticisinin bulunma düzeyi	
Planlama	Planlama yönergesinin bulunma düzeyi	Bhattacharya ve Bhattacharya, 2012; Hayes vd., 2001
İşe Alım	İşe alım sürecinin gerçekleşme düzeyi	Can vd., 2012; Djabatey, 2012; Gürüz ve Yaylacı, 2009; Sunday vd., 2015
	İnsan kaynağının seçim kriterinin düzeyi	
Eğitim ve Geliştirme	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyi	Alanlı ve Acar, 2022; Erdoğan, 2003, s. 116; Kahraman ve Afacan-Fındıklı, 2018; Mercin, 2005; Tahir vd., 2014
	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürecinin düzeyi	
Kariyer Planlama	Kariyer planlama sürecinin düzeyi	Antoniu, 2010; Cenzo ve Robbins, 1994; Hall, 1986
Performans Değerlendirme	Performans değerlendirme sisteminin düzeyi	Dessler, 2008; Palmer, 1993, s. 9; Tunçer, 2012
Ücret/Ödeme	Ödeme/ücret politikalarının düzeyi	Erdem, 2007; Erdut, 2002, s. 46; Fındıklı, 2003; Fitz-enz, 1995, ss. 104-105; Uğur, 2003, s. 149
	Ücrette performans kriterlerinin kullanılma düzeyi	
Koruma	Nitelikli personeli okulda tutmak için yapılan çalışmaların düzeyi	Cent, 2007; Fang Li ve Devos, 2008; Hiltrop, 1999; Thirupathy ve Dhayalan, 2016; Winterton, 2004
	Personeli koruma adına yapılan iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının düzeyi	
Disiplin	Disiplin süreçlerinin varlığının düzeyi	Cent, 2007; Pelit ve Gökçe, 2020; Sabuncuoğlu, 2013
Ayırma/İşten Çıkış	İşten ayırma sürecinde izlenen yol haritasının uygulama düzeyi	Brown, 2006, s. 2; Kumar vd., 2004; Radjav, 2017

İnsan Kaynakları Yönetim Süreci Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetim ölçütleri belirlendikten sonra bu ölçütlerin performans düzeyini belirlemek amacıyla performansın “yok”, “zayıf”, “yeterli” ve “iyi” olarak sınıflandırılmasına karar verilmiştir. Bu sınıflandırmayı yapmada yine literatüre başvurulmuş ve literatürdeki yayınlar incelenerek performans düzeylerini ifade eden cümleler yazılmıştır. Performans kriterlerinde yer

alan “yok” ile kastedilen o süreç ve işlevin özel okulda olmadığı, “zayıf” ile kastedilen istenilen seviyede olmadığı, “yeterli” ise süreç ve işlevin olmasına rağmen geliştirilebilecek alanları olduğu ve “iyi” ile kastedilenin ise süreç ve işlevin özel okullarda tüm boyutlarıyla yer aldığını ifade etmektedir. Bunlar da sürece dâhil edilerek oluşturulan dereceli puanlama anahtarı oluşturulmuş ve aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.

İnsan kaynakları yönetim olgunluğunu belirleyen dereceli puanlama anahtarı

	Özellikler	Yok (0)	Zayıf (1)	Yeterli (2)	İyi (3)
İK ve İK Politikasının Varlığı	İnsan kaynakları biriminin varlığı				
	İnsan kaynakları politikasının varlığı				
İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri	İnsan kaynakları planlama yönergesinin varlığı				
	İşe alım sürecinin gerçekleşme düzeyi				
	İnsan kaynağı seçim kriterleri				
	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı				
	Eğitim ve geliştirme sürecinin gerçekleşme düzeyi				
	Kariyer planlama süreci				
	Performans değerlendirme sistemi				
	Ücret/Ödeme sistemi				
	Koruma/Yetenek yönetimi				
	İş sağlığı ve güvenliği				
	Disiplin süreci				
	Ayırma/İşten çıkış süreci				
	İK'yı ve İK politikasını değerlendirme				

Bunlara verilecek cevaplar ile alınabilecek maksimum puanlar ise şu şekildedir: “Yok”: 0 puan; “Zayıf”: 1 puan; “Yeterli” 2 puan; “İyi” ise 3 puandır. Buna göre özel okullar insan kaynakları yönetim olgunluğunu belirleyen rubrikten en az “0” en fazla “45” puan alabilirler. Buna göre özel okulların aldıkları puan, onların olgunluk düzeylerini belirleyecektir. Bu bağlamda alınabilecek puanlar ile olgunluk düzeyi şöyle hesaplanmıştır:

$$\text{Olgunluk Düzeyi Aralığı} = (\text{En yüksek puan} - \text{En düşük puan}) / \text{Düzey Sayısı}$$

$$\text{Olgunluk Düzeyi Aralığı} = (45-0) / 4 = 11,25$$

O halde olgunluk düzeyleri şu şekilde gerçekleşmektedir:

İK Olgunluk Puanı	0-11,25	11,26-22,5	22,6-33,75	33,76-45
İK Olgunluk Düzeyi	Yok	Zayıf	Yeterli	İyi

Ancak okulların tam puan aldıkları bilindiğine göre bu tabloyu daha anlaşılır hale getirmek gerekmektedir. Buna göre yeni tabloyu şu şekilde göstermek daha uygun olacaktır:

İK Olgunluk Puanı	0-11	12-22	23-33	34-45
İK Olgunluk Düzeyi	Yok	Zayıf	Yeterli	İyi

Bu şekilde hem ölçütler hem de performans kriterleri ile ölçüm sonucunda İK olgunluğunu ölçecek puanlama kriterleri oluşturulmuştur.

Rubriğin Taslak Haline Getirilmesi

Rubriğin ölçüt ve performans kriterleri belli olduktan sonra İK süreç ve işlevlerini belirlemek amacıyla oluşturulan görüşme sorularının da yazılması gerekmektedir. Bu görüşme soruları özel okullarda görev yapan İK personellerine yöneltilen sorulardır ve İK olgunluğunu ölçmek amacıyla hazırlanan 15 ölçütün soruya çevrilmiş halidir. Tüm bu süreç dört uzmanın görüşüyle şekillenmiştir. Bu dört uzmanın üçü Doç. Dr. biri de doktora adaydır. Bu uzmanların mutabakatıyla son hali verilen sorular aşağıda belirtilmiştir.

1. Okulunuzda insan kaynakları kimler tarafından ve nasıl yürütülmektedir?
2. Okulunuzda yürürlükte olan bir insan kaynakları politikası var mıdır?
3. Okulunuzda insan kaynakları planlama yönergesi bulunmakta mıdır?
4. Okulunuzda işe alım süreci nasıl gerçekleşiyor?
5. Okulunuzda insan kaynağı seçim kriterlerinde öne çıkan hususlar nelerdir?
6. Okulunuzda eğitim ve geliştirme faaliyetleri var mıdır?
7. Okulunuzda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde süreç nasıl işlemektedir?
8. Okulunuzda kariyer planlama süreci nasıl gerçekleşmektedir?
9. Okulunuzda performans değerlendirme süreci nasıl gerçekleşmektedir?
10. Okulunuzda ücret yönetim politikası var mıdır?
11. Okulunuzdaki nitelikli personelleri tutmak amacıyla yürüttüğünüz çalışmalar bulunmakta mıdır?
12. Okulunuzda iş sağlığı ve güvenliği hususunda neler yapılmaktadır?
13. Okulunuzda disiplinsiz bir ortam/durum/olay yaşandığında nasıl bir disiplin süreci işletilmektedir?
14. Okulunuzda işten ayırma sürecinde izlediğiniz bir yol haritanız var mıdır?
15. İnsan kaynakları yönetim sürecinin bireysel ve örgütsel etkilerini değerlendiriyor musunuz?

Sorular belirlendikten sonra bu sorulara verilebilecek yanıtlar üzerinden “Yok”, “Zayıf”, “Yeterli” ve “İyi” performans göstergelerinin tanımlaması aşamasına geçilmiştir. Bu bağlamda 15 ölçütün performans düzeylerini belirleyecek ölçütler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Tablo 4.

İnsan kaynakları olgunluğu ölçütleri ve performans düzeyleri

Ölçütler	Yok (0)	Zayıf (1)	Yeterli (2)	İyi (3)
İK Birimi	Okulda insan kaynakları birimi yoktur. Bu işlemleri kurum yöneticisi/müdür yürütmektedir.	Okulda insan kaynakları birimi yoktur. Ancak farklı birimler, insan kaynaklarının iş ve işlemlerini de yürütmektedir.	Okulda insan kaynakları birimi vardır. Bu birim, insan kaynakları yanında farklı işleri de yapmaktadır.	Okulda insan kaynakları birimi vardır. Bu birimde çalışanlar profesyoneldir.
İnsan Kaynakları Politikası	Okulda insan kaynakları politikasına dair herhangi bir bilgi, belge yoktur.	Okulda insan kaynakları politikasına dair okulun internet sitesinde ya da evraklarında bir bilgi, belge vardır ancak aktif olarak kullanılmamaktadır.	Okulda insan kaynakları politikasına dair bilgi, belge vardır ve aktif olarak kullanılmaktadır.	Okulda insan kaynakları politikasına dair bilgi, belge vardır, aktif olarak kullanılmaktadır ve güncelleme çalışmaları yapılmaktadır.
İnsan Kaynakları Planlaması	Okulda insan kaynakları planlamasına dair herhangi bir yönerge bulunmamaktadır.	Okulda insan kaynakları planlamasına dair bir yönerge vardır ancak aktif olarak kullanılmamaktadır.	Okulda insan kaynakları planlamasına dair bir yönerge vardır ve aktif olarak kullanılmaktadır.	Okulda insan kaynakları planlamasına dair bir yönerge vardır, aktif olarak kullanılmaktadır ve her yıl güncelleme çalışmaları yapılmaktadır.
İşe Alım Süreci	İşe alım süreci yöneticinin/müdürün kontrolünde gerçekleşmektedir.	İşe alım sürecinde mülakat yapılarak işe alıma karar verilmektedir.	İşe alım sürecinde ön görüşmeler, referans araştırması, mülakat ve sağlık kontrollerinden sonra işe alım gerçekleşmektedir.	İşe alım sürecinde ön görüşmeler, işe alım testleri, mülakat, referans araştırması, işe alım kararının verilmesi ve sağlık kontrollerinden sonra işe alım gerçekleşmektedir.
İnsan Kaynağı Seçim Kriterleri	İnsan kaynağının seçimi, yöneticinin/müdürün takdirinde gerçekleştirilmektedir.	İnsan kaynağını seçmede okulun ihtiyaç duyduğu alanlar göz önünde bulundurulmaktadır.	İnsan kaynağını seçerken okulun ihtiyaçları yanında işe alınacak personelin de özellikleri göz önünde bulundurulmaktadır.	İnsan kaynağını seçerken okulun ihtiyaçları, işe alınacak personelin özellikleri ve okulun misyonuna uygunluk göz önünde bulundurulmaktadır.
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Kapsamı	Okulda eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenlenmemektedir.	Okulda öğretmenlerin gelişimine katkı sağlaması açısından hizmet içi akademik görüşmeler, toplantılar ve zümreler düzenlenmektedir.	Okulda öğretmenlerin gelişimine katkı sağlaması açısından okul içi ve dışında kişisel gelişim seminerleri, akademik katkı sunacak eğitimler düzenlenmektedir.	Okulda bireysel, görevsel ve örgütsel analizler yapılarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenlenmektedir.

Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Organizasyonu	Okulda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde süreç takibi yapılmamaktadır.	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan ve genel olarak talep edilen faaliyetler belirlenir ve bunlara uygun profesyonel destek alınır.	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı belirlenir ve bunlara uygun temel beceriler, iletişim ve kavramsal beceriler alanlarında eğitimler düzenlenir.	Eğitim ve geliştirme sürecinin basamakları olan amaçları belirleme, eğitim programı hazırlama, bütçenin oluşturulması, eğitimcilerin belirlenmesi ve eğitimin nerede gerçekleştirileceği, eğitimin etkililiğini ve verimliliğini değerlendirme süreçleri şeklinde gerçekleştirilir.
Kariyer Planlama Süreci	Okulda kariyer planlama süreci takibi yapılmamaktadır.	Okulun var olan kariyer planları bulunmaktadır ve personelin buna uygun hareket etmesi beklenmektedir.	Okulun kariyer planları yanında bireyin kariyer planları da dikkate alınmaktadır.	Okulun ve bireyin kariyer planının keşilmesi sağlanarak süreç yönetilmektedir.
Performans Değerlendirme Süreci	Okulda performans değerlendirme süreci takibi yapılmamaktadır.	Okulda personel değerlendirme sistemi olup buna göre bir değerlendirme süreci gerçekleşmez.	Okulda personel değerlendirme sistemi olup bu sistemin bazı aşamalarına uygun bir değerlendirme süreci gerçekleşmektedir.	Okulda personel değerlendirme sistemi olup bu sistemin gerekliliklerine uygun olarak değerlendirme süreci gerçekleşmektedir.
Ücret/Ödeme Sistemi	Okulda ücret yönetim politikası yoktur.	Okulda ücret yönetim politikası, yöneticinin/ müdürün takdiriyle belirlenmektedir.	Okulda ücret yönetim politikası vardır ve uygulanmaktadır.	Okulda ücret yönetim politikası vardır, şeffaf bir şekilde uygulanmaktadır ve personele bu konuda bilgi verilmektedir.
Koruma/ Yetenek Yönetimi	Nitelikli personeli tutmak için oluşturulmuş özel bir çalışma bulunmamaktadır.	Nitelikli personel işten çıkmak istediğinde ya da performansı çok düştüğünde nedeni sorulmaktadır.	Nitelikli personeli tutmak için yılda bir kez özlük hakları olmak üzere çeşitli durumları görüştüğümüz toplantılar, görüşmeler yapılmaktadır.	Nitelikli personeli tutmak için yıl içinde ve yıl sonunda devamlı iletişim halinde olduğumuz bir çalışma sistemi bulunmaktadır.
İş Güvenliği	İş sağlığı ve güvenliği noktasında yapılan bir uygulama yoktur.	İş sağlığı ve güvenliği uzmanı çeşitli zamanlarda denetimler yapmaktadır.	İş sağlığı ve güvenliği uzmanının yönlendirmesi ile çeşitli düzenlemeler yapılmaktadır.	İş sağlığı ve güvenliği uzmanının yönlendirmesi yanında örgüt yöneticileri ile personellerin de talepleri dikkate alınarak sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının oluşturulması için çeşitli uygulamalar yapılmaktadır.
Disiplin Süreci	Okulda disiplinsizlik olduğunda yapılan iş listesi yoktur, anlık kararlar verilir.	Okulda disiplinsizlik olduğunda yapılan iş listesi yoktur ancak bir kurul oluşturularak kararlar alınır.	Okulda disiplinsizlik olduğunda bir kurul oluşturularak iş listesine dayanarak kararlar alınır.	Okulda disiplinsizlik olduğunda kurul, iş disiplini kararlarına dayanarak belli kararlar alır ve bunu ilgilileriyle paylaşarak gerekli motivasyon unsurlarını ya da cezai işlemleri açıklar ve bunun takibini yapar.

Ayırma/İşten Çıkış Süreci	Okuldan ayırma sürecinde belli/hazır bir yol haritamız yoktur.	Okuldan ayırma sürecinde işten çıkış işlemleri için muhasebeye yönlendirme yapılır.	Okuldan ayırma sürecinde personelle görüşülerek işten ayrılma sebepleri öğrenilerek ayırmaya kararlıysa muhasebeye yönlendirme yapılır.	Okuldan ayırma sürecinde personelle çıkış mülakatları ile süreç yönetimi yapılır, sonrasında muhasebeye yönlendirilerek özlük hakları hakkında bilgilendirme yapılır.
İK ve İK Politikasını Değerlendirme	İnsan kaynakları yönetim sürecinin etkilerini değerlendirmiyoruz.	İnsan kaynakları yönetim sürecinin etkilerini değerlendirme sistemimiz yok ancak etkilerini gözlemliyoruz.	İnsan kaynakları yönetim sürecinin okula etkilerini değerlendirecek analizler gerçekleştiriyoruz.	İnsan kaynakları yönetim sürecinin etkilerini değerlendirecek analizleri personel, okul ve toplumsal etkileriyle birlikte değerlendiriyoruz.

Rubriğin Uzman Görüşüne Sunulması

İnsan kaynakları yönetim olgunluğunu belirlemeye dönük geliştirilen rubrik, alanda uzman bir Prof. Dr., dört Doç. Dr. ve iki Dr. ile 1 Dr. adayına gönderilmiştir. Toplamda süreç içerisinde bulunan uzmanların dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5.

Rubriğin geliştirme sürecine katkıda bulunan uzmanlar

Unvan	Sayı	Uzmanlık Alanı	Cinsiyet
Prof.	1	İnsan Kaynakları	Erkek
Doçent	4	Eğitim Bilimleri	Erkek
Dr.	1	Sosyoloji	Kadın
Dr.	1	Eğitim Bilimleri	Kadın
Dr. Adayı	1	Eğitim Bilimleri	Erkek

Rubrik değerlendirmesine katılan bu sekiz uzmana kriterleri değerlendirebilmeleri ve gerekli revizyonları yapabilmeleri amacıyla “Uygun”, “Düzeltilmeli” ve “Çıkarılmalı” kriterlerini içeren bir değerlendirme tablosu iletilmiştir. Böylelikle uzmanlar her bir performans düzeyi için düşüncelerini açıkça paylaşmışlardır. Bu bağlamda uzmanların görüşlerinden bazılarına yer vermek yerinde olacaktır:

Görüş 1: Uzman 1, “İnsan Kaynakları Politikası” ölçütündeki “aktif olarak kullanılmamaktadır” ifadesi yerine “uygulamalara yön vermemektedir/vermektedir” şeklinde bir revizyon önermektedir.

Görüş 2: Uzman 2, “İnsan Kaynakları Politikası” ölçütündeki “Yeterli” ve “İyi” arasındaki farkın az olduğuna dikkat çekerek daha belirgin farklılıkların oluşturulması yönünde revize yapılmasını önermektedir.

Görüş 3: Uzman 1, “İşe Alım Süreci” ölçütündeki “Yok” performans düzeyinde yer alan müdür/ yönetici görüşünün tüm performans düzeylerine ek olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Görüş 4: Uzman 2, “İşe Alım Süreci” ölçütündeki “Yeterli” ve “İyi” arasındaki farkın ayırt edici olmadığına vurgu yapmakta ve revize önermektedir.

Görüş 5: Uzman 2, “Performans Değerlendirme Süreci” ölçütündeki sorunun daha ayrıntılı sorulması gerektiğini bu şekliyle çok genel kaldığını ifade etmektedir.

Rubriğin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarının Yapılması

Rubriklerde geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, ölçeğin değerlendirme amaçlarına uygun şekilde performansı doğru ve tutarlı olarak ölçmek için gerçekleştirilir. Rubriğin geliştirilmesi sırasında içerik geçerliğine daha çok odaklanılır (Moskal, 2000). Bunun yanı sıra çalışmanın güvenirlik boyutunda puanlayıcılar arası uyumu sağlayabilmek amacıyla araştırmacı ile birlikte farklı uzmanlardan destek alınır. Yukarıda da belirtildiği üzere 8 uzmanın görüşleri alınmıştır.

Kapsam geçerliğini sağlamak amacıyla Lawshe tekniği uygulanmıştır. Bu süreçte, rubrik için “Uygun”, “Düzeltilmeli” ve “Çıkarılmalı” kriterlerini içeren bir değerlendirme tablosu hazırlanarak uzman görüşüne sunulmuştur. Daha sonra kapsam geçerlik oranı (KGO) ve kapsam geçerlik indeksi (KGİ) hesaplanarak ölçme aracının geçerliliği değerlendirilmiştir.

Tablo 6.

Rubriğin KGO ve KGİ değerleri

	Uzman Görüşleri			KGO	KGİ
	Uygun	Düzeltilmeli	Çıkarılmalı		
İnsan kaynakları yöneticisinin varlığı	8	-	-	1,00	0,9
İnsan kaynakları politikasının varlığı	6	2	-	0,50	
İnsan kaynakları planlama yönergesinin varlığı	8	-	-	1,00	
İşe alım sürecinin nasıl gerçekleştiği	6	2	-	0,50	
İnsan kaynağı seçim kriterlerinin varlığı	8	-	-	1,00	
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı	7	1	-	0,75	
Eğitim ve geliştirme sürecinin gerçekleşme düzeyi	8	-	-	1,00	
Kariyer planlama sürecinin nasıl gerçekleştiği	8	-	-	1,00	
Performans değerlendirme sürecinin nasıl gerçekleştiği	7	1	-	0,75	
Ücret yönetim politikasının varlığı	8	-	-	1,00	
Nitelikli personeli korumak amacıyla gerçekleştirilen stratejiler	8	-	-	1,00	
İş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılanlar	8	-	-	1,00	
Disiplin sürecinin işletilme süreci	8	-	-	1,00	
Ayırma (işten çıkış) sürecinde izlenen haritanın varlığı	8	-	-	1,00	
İnsan kaynakları yönetim sürecinin bireysel ve örgütsel etkilerini değerlendirme durumları	8	-	-	1,00	

Tabloda da görüldüğü üzere tüm kriterlerin KGO değerleri hesaplanmış ve bunun sonucunda KGİ değerleri bulunmuştur. Buna göre uzman sayısının 8 olduğu durumda Kapsam Geçerlik

Ölçütünün (KGÖ) kritik değerinin 0,78 olması ve KGİ değerinin de bundan daha büyük ya da eşit olması gerekmektedir (Ayre ve Scally, 2014). Buna göre hesaplanan KGİ değeri olan 0,9, KGÖ değeri olan 0,78'ten büyük olduğu için rubrik kapsam geçerliliğine sahiptir.

Araştırmada güvenilirliği belirlemek amacıyla cevaplara kodlama işlemi yapan araştırmacıların tutarlılığına bakılmıştır. Bunun için öncelikle araştırmacı tarafından yukarıda verilen dereceli puanlama anahtarı temel alınmıştır. Doğrudan alıntılanan metinler ve dereceli puanlama yapılan cevaplar en az iki araştırmacı tarafından tekrar belirlenmiş ve bağımsız olarak değerlendirme işlemi yapılmıştır. Bu şekilde güvenilirliği belirlenmek amacıyla uyuşum yüzdesi formülü kullanılmıştır. Uyuşum yüzdesi güvenilirliği, Görüş birliği/(Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı) $\times 100$ formülü ile hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Uyuşum, %70 ve üzerinde çıktığında güvenilir kabul edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Buna göre uyuşum yüzdesi %90 olarak bulunmuş bu da tutarlığın çok yüksek olduğunu ve güvenilirliği sağladığını ortaya koymaktadır.

Rubriğe Son Halinin Verilmesi

Uzmanlara gönderilen rubriğe son hali verilmek üzere araştırmacılardan alınan “Uygun”, “Düzeltilmeli” ve “Çıkarılmalı” kriterlerini içeren dosya dikkatle incelenmiştir. Bu değerlendirmeler dikkate alınarak “İnsan Kaynakları Politikasının Varlığı”, “İşe Alım Sürecinin Nasıl Gerçekleştiği”, “Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Varlığı”, “Performans Değerlendirme Sürecinin Nasıl Gerçekleştiği” ölçütlerinde bazı geri bildirimlerde bulunulmuş ve revizyon önerilmiştir. Bu revizyonlardan bazıları rubriğin dil ve edebiyat yönü ile ilgili iken bazıları da “Yok”, “Zayıf”, “Yeterli” ve “İyi” ile belirtilen performans göstergelerinin tanımlaması ile ilgilidir. Soru ve performans kriterlerinin çıkarılmasına dönük herhangi bir değerlendirmede bulunulmamıştır. Tüm bu değerlendirmeler ve geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmış, rubrik revize edilmiş ve son halini almıştır.

Rubriğin Özel Okullarda Uygulanması

Özel okullarda insan kaynakları yönetim olgunluğunu ölçen rubriğin pilot çalışması gerçekleştirilmiştir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla çalışma grubunda belirtildiği üzere İstanbul ve Kocaeli’de bulunan 13 özel okulda görev yapan insan kaynakları personelleri ile yüz yüze görüşülmüştür. Bu görüşmede elde edilen veriler dereceli puanlama anahtarı yardımıyla standart hale getirilmiş ve iki uzmanın puanlamasıyla güvenilirliği sağlanmıştır.

İnsan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmeler sonucunda okulların insan kaynakları yönetim olgunluğundan aldıkları puanlar ile olgunluk düzeyleri aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 7.

Özel okulların insan kaynakları yönetim olgunluğu puanları ve düzeyleri

Okullar	Aldıkları Puan	Olgunluk Düzeyi
O7	41	İyi
O3	38	İyi
O4	38	İyi

O1	38	İyi
O8	34	İyi
O11	33	Yeterli
O6	32	Yeterli
O12	28	Yeterli
O13	24	Yeterli
O2	22	Zayıf
O5	21	Zayıf
O9	18	Zayıf
O10	16	Zayıf

Tablodan da anlaşılabacağı üzere “İyi” olgunluk derecesine sahip okullar O7, O3, O4, O1, O8; “Yeterli” olgunluk derecesine sahip okullar O11, O6, O12, O13; “Zayıf” olgunluk derecesine sahip okullar ise O2, O5, O9 ve O10’dur. Buna göre okulların 5 (%38) tanesi “İyi”; 4 (%31) tanesi “Yeterli” ve 4 (%31) tanesi “Zayıf” insan kaynakları olgunluğuna sahiptir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Özel okullarda insan kaynakları yönetim olgunluğunu belirlemek, çalışanların refahını artırmanın yanında kurumsal başarıyı desteklemek açısından da kritik role sahiptir. İnsan kaynakları yönetim olgunluğu, nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak, çalışanların yetkinliklerini artırmak ve iş yaşam kalitesini iyileştirmek gibi hedeflere ulaşılmasında belirleyici bir unsurdur. Özel okullar, eğitim sektöründeki artan rekabet koşulları ve kalite beklentileri doğrultusunda, insan kaynakları süreçlerini sistematik ve stratejik bir şekilde yönetmek zorundadır. Bu olgunluk seviyesi, yalnızca çalışanların memnuniyetini artırmakla kalmaz aynı zamanda eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesine de doğrudan katkı sağlar. Özellikle performans değerlendirme, kariyer planlama ve yetenek yönetimi gibi süreçlerin etkin bir şekilde işletilmesi, kurumların uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmesine olanak tanımaktadır.

İnsan kaynakları yönetim olgunluğunu belirlemede rubrik geliştirilmesi, standartlaştırılmış ve şeffaf bir değerlendirme süreci sağladığı için tercih edilmiştir. Rubrikler, bir kurumun insan kaynakları süreçlerini sistematik bir şekilde analiz etmeye olanak tanıyan, kriterler ve performans seviyeleri üzerine yapılandırılmış etkili bir araçtır. Bu çalışma kapsamında geliştirilen rubrik, özel okullardaki insan kaynakları yönetim işlevlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Rubrik, insan kaynakları politikalarının varlığından performans yönetimine, işe alım süreçlerinden eğitim ve geliştirme faaliyetlerine kadar insan kaynakları yönetiminin tüm kritik unsurlarını ölçmeyi hedeflemiştir.

Rubrik geliştirme sürecinde ilk olarak, insan kaynakları yönetimine dair kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve temel ölçütler belirlenmiştir. Bu ölçütler, insan kaynakları yönetiminde önemli olan 15 işlev ve süreç üzerinden yapılandırılmıştır. Daha sonra ölçütlere uygun performans seviyeleri tanımlanmış ve her bir kriter “yok”, “zayıf”, “yeterli” ve “iyi” olarak sınıflandırılmıştır.

Rubriğin taslak hali oluşturulduktan sonra uzman görüşleri alınarak kapsam geçerliği değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Rubriğin insan kaynakları yönetim olgunluğunu doğru ve güvenilir bir şekilde ölçebilmesi için kapsamlı geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Geçerlik çalışmaları kapsamında öncelikle ölçüm aracının kapsam geçerliğini değerlendirmek amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuştur. Toplamda sekiz uzmandan alınan geri bildirimlerle rubrik gözden geçirilmiş ve Lawshe tekniği kullanılarak kapsam geçerlik oranı (KGO) ve kapsam geçerlik indeksi (KGİ) hesaplanmıştır. KGİ değeri, uzmanların değerlendirmeleri doğrultusunda 0,90 olarak belirlenmiş ve kritik değer olan 0,78'in üzerinde bulunmuştur. Bu sonuç, rubriğin içerik geçerliğine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın güvenilirliğini belirlemek için cevaplara kodlama yapan araştırmacılar arasındaki tutarlılık incelenmiştir. Bunun için öncelikle araştırmacı tarafından belirlenen dereceli puanlama anahtarı esas alınmıştır. Doğrudan alıntılanan metinler ve dereceli puanlama yapılan cevaplar, en az iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak değerlendirilmiş ve karşılaştırılmıştır. Güvenilirlik hesaplamasında, Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği Uyuşum Yüzdesi formülü (Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100) kullanılmıştır. Uyuşum oranının %70 ve üzerinde olması güvenilir kabul edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada hesaplanan uyum yüzdesi %90 olup, kodlama sürecinin yüksek tutarlılığa sahip olduğunu ve araştırmanın güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. Bu geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, rubriğin özel okulların insan kaynakları yönetim olgunluğunu değerlendirmede kullanılabilirliğini ve doğruluğunu sağlamlaştırmıştır.

Özel okullar için geliştirilen insan kaynakları olgunluk rubriğinin pilot uygulaması da gerçekleştirilmiştir. Buna göre 13 özel okulun olgunluk düzeyi belirlenmiştir. İnsan kaynakları olgunluk düzeyini belirlemek amacıyla çalışanlara 15 soru yöneltilmiş ve verilen yanıtlar rubrikteki "yok, zayıf, yeterli, iyi" kategorilerine göre sınıflandırılmıştır. Analiz sonucunda, 5 okulun "iyi", 4 okulun "yeterli" ve 4 okulun "zayıf" olgunluk düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu dağılım, araştırmaya katılan okulların dengeli bir şekilde temsil edildiğini göstermektedir. Bir eleştiri olarak "yok" kategorisine hiçbir okulun girmemesi belirtilebilir; ancak özel okullar bağlamında bu durumun beklenen ve arzu edilen bir sonuç olduğu söylenebilir. Diğer taraftan bu sonuç, rubriğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

Rubrik geliştirme sürecinin bu denli titizlikle yürütülmesi, değerlendirilen kurumların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekle kalmaz aynı zamanda insan kaynakları süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik önemli geri bildirimlerde bulunur. Bu durum hem değerlendirilen okullarda insan kaynakları yönetim olgunluğunu artırır hem de bu çalışmayı eğitim sektöründe geniş bir çerçevede uygulanabilir kılmak adına önemli bir adım oluşturur.

Araştırmada geliştirilen rubrik temel alınarak aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Okulların insan kaynakları yönetim süreçlerini düzenli olarak izleyip değerlendirebilmesi için geliştirilmiş rubrik, etkili bir araç olarak kullanılabilir. İnsan kaynakları yönetim olgunluğunu belirleyen rubrik, okulların kendilerini kıyaslamasına ve sürekli iyileştirme süreçlerini yönetmesine yardımcı olabilir.

- Bu çalışmada geliştirilen rubriğin eğitim sektörünün farklı kademelerinde (örneğin; devlet okulları, üniversiteler) veya farklı sektörlerde uygulanması önerilebilir. Ayrıca rubriğin uzun vadede çalışan memnuniyeti, iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek üzere daha geniş çaplı çalışmalar yapılması teşvik edilebilir.

Veri Kullanılabilirliği Beyanı: Bu çalışma sırasında oluşturulan veya analiz edilen veriler, talep üzerine yazarlardan temin edilebilir.

Dil ve Yazım Denetimi için Yapay Zekâ Kullanımı: Bu çalışmada, yapay zekâ kullanım oranı %4 olarak tespit edilmiştir.

Kaynakça

- Akgeyik, T. (2019). İstifa ve işten çıkarmayı etkileyen faktörler (Bir kimya fabrikası örneklemini üzerine ampirik bir araştırma). *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 9(1), 11-28.
- Aksoy-Uğurlu, H. Ü. ve Doğan, A. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm ve dijitalleşen işe alım işlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16.
- Alanlı, A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-72.
- Alanlı, A. ve Acar, O. K. (2022). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme süreçlerinin dijitalleşmesi: Kalkınma ajansları üzerinden nitel bir analiz. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 6(1), 144-165.
- Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 191-229.
- Altınok, V. (2017). Eğitim kurumlarında yöneticilerin insan kaynağı politikalarına ilişkin görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-15.
- Andrade, H., Wang, X., Du, Y. ve Akawi, R. (2009). Rubric referenced self assessment and self-efficacy for writing. *Journal of Educational Research*, 102, 287-301.
- Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource. *Annals of the University of Petroșani*, 10(2), 13-22.
- Aquinas, P. G. (2006). *Human resource management: Principles and practice*. Vikas Publication House Pvt Ltd.
- Argon, T. (2015). Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanabilirliğine ilişkin eğitim çalışanlarının görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 851-869.
- Argon, T. ve Kaya, A. (2016). Özel okullarda insan kaynağı yönetimi işlevlerinden yönlendirme işlevinin okul yöneticilerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 140-152.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. USA: Kogan Page Publishers.
- Ayre, C. ve Scally A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86.
- Aytaç, T. (2015). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 1-24.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Batga-Yurtsever, B. (2023). İnsan kaynakları planlamasında yapay zeka. G. Gürler ve M. Arat (Ed.). *İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka* içinde. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Berberoğlu, G. (1991). *Karşılaştırmalı yönetim – kültürel özelliklerin yönetime etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bhattacharya, S. N. ve Bhattacharya, M. (2012). Capital inflows and economic growth: An Indian perspective. *Bogazici Journal, Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 26(2), 93-114.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Boyacı, A. (2008). Okullarda insan kaynağı yönetimi. C. Bayrak (Ed.). *Türk eğitim tarihi, sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 207-228). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 967.
- Brookhart, S. M. (2013). *How to create and use rubrics for formative assessment and grading*. ASCD Member Book.
- Brown, J. (2006). *Personnel practices: Exit interviews and questionnaires*. ABD: Alexandria.
- Burley, H. ve Price, M. (2003). What works with authentic assessment. *Educational Horizons* 84(3), 193-196.
- Campbell, A. (2005). Application of ICT and rubrics to the assessment process where professional judgement is involved: The features of an e-marking tool. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 30(5), 529-537.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cappelli, P. ve Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331.
- Cent, H. (2007). Özel okullarda insan kaynakları yönetim uygulamalarının incelenmesi. *Yüksek lisans tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Cenzo, D. A. ve Robbins, S. (1994). *Human resource management*. USA: John Wiley & Sons.
- Cho, Y. S. (2004). Examining the impact of human resource management: A performance based analytic model. *Unpublished PhD dissertation*. USA: University Nevada.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J. ve Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382.
- Çağlayan, A. (2003). *Eğitimde yönetim yönetimde kalite*. İstanbul: Bilge Yayıncılık.
- Çetinkaya-Özdemir, G. ve Okur, M. E. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenekli çalışanları çekmeye ve elde tutmaya etkisi: Algılanan dışsal prestijin aracı rolü. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 670-687.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye’de insan kaynakları yönetimi uygulamaları*. Adana: Nobel Yayınevi.
- Demirkaya, H. (2006). İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-21.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Djabatey, E. N. (2012). Recruitment and selection practices of organizations: A case study of HFC Bank (GH) Ltd. *Unpublished master’s thesis*. Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Ghana: Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Duru, M. N. ve Korkmaz, M. (2013). Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 31, 3-26.
- Ekinci, F. (2005). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 181-192.
- Erdem, E. (2007). İnsan kaynaklarında ücret yönetimi sisteminin oluşturulması ve bir uygulama. *Yüksek lisans tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdut, T. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinde değişim*. İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret – başarı ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Fang Li, F. ve Devos, P. (2008). Talent management: art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. *Unpublished master's thesis*. University of Kalmar, Sweden.
- Fındıklı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Fitz-enz, J. (1995). *How to measure human resources management* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gass, G. L. ve Prince, C. (1993). Family of measures: A tool for continuous improvement. W. F. Christopher C. G. Thor (Ed). *Handbook for productivity measurement and improvement* içinde (pp. 4-8). Portland: Productivity Press.
- Goodrich-Andrade, H. (1996). Understanding rubrics. *Educational Leadership*, 54(4), 14-17.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2009). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi* (4. Baskı). Capital Media Hizmetleri A.Ş.
- Haladyna, T. M. (1997). *Writing test item to evaluate higher order thinking*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hall, D. T. (1986). *Career development in organizations*. Jossey Bass Publishers.
- Hall, E. ve Salmon, S. (2003). Chocolate chip cookies and rubrics, helping students understand rubrics in inclusive settings. *Teaching Exceptional Children*, 35(4), 8-11.
- Hayes, D. C., Hunton, J. E. ve Reck, J. L. (2001). Market reactions to ERP implementation announcements. *Journal of Information Systems*, 15(1), 3-16.
- Hazıroğlu, T. (2019). Modern dünya bağlamında insan kaynakları kavramının eleştirisi ve insan değerleri fikrinin doğuşu. *Uluslararası İslam Ekonomisi ve Finansı Araştırmaları Dergisi*, 1, 93-115.
- Hepsevim, A. (2019). Otel çalışanlarının kariyer planlama hedeflerinin incelenmesi: İstanbul ili örneği. *Yüksek lisans tezi*. İstanbul Arel Üniversitesi SBE.
- Hesapçıoğlu, M. (1994). *İnsan kaynakları yönetimi ve ekonomisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Isaacson, J. ve Stacy, A. (2009). Rubrics for clinical evaluation: Objectifying the subjective experience. *Nurse Education in Practice*, 9(2), 134-140.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- İnan-Yıldız, F. ve Karadağ, Ö. (2023). İlkokul düzeyinde yapılandırmacılık temelli öykü değerlendirmeye yönelik rubrik geliştirme çalışması. *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 11(4), 936-950.
- Kahraman, H. B. ve Afacan-Fındıklı, M. M. (2018). Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 51-68.
- Karabal, A. (2020). İş sağlığı ve iş güvenliği. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 1-21.
- Karaca, D. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.

- Khera, S. N. ve Gulati, K. (2021). Human resource information system and its impact on human resource planning: A perceptual analysis of information technology companies. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 3, 6-13.
- Kılıç-Kırılmaz, S. (2021). COVID-19 pandemisinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyoekonomi*, 29(50), 255-276.
- Knight, J., Allen, S. ve Tracy, D. (2010). Using six sigma methods to evaluate the reliability of a teaching assessment rubric. *The Business Review, Cambridge*, 15(1), 1-6.
- Koca, D. (2020). Sanayi devrimlerinin tarihsel arka planı ve işgücü becerileri üzerindeki yansımaları. *OPUS- Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(31), 4531-4558.
- Korkmaz, A. ve Özkara, O. (2012). İşçi davranışlarının işverenin işten çıkarma kararı üzerindeki etkileri: Isparta ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16), 207-222.
- Korumaz, M. ve Tabancalı, E. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.
- Köroğlu, V. ve Koç, M. (2017). Stratejik yönetim açısından Taylorizm prensiplerinin zamanımıza yansımaları. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-18.
- Kumar, R., Jagdale, S. C., Garg, A. K. ve Advani, J. Y. (2004). Understanding employee cycle through exit interviews – conceptual framework and case illustration. *South Asian Journal of Management*, 11(4), 1-24.
- Lasater, K. (2011). Clinical judgment: The last frontier for evaluation. *Nurse Education in Practice*, 11(2), 86-92.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (1994). *Human resource management* (7th Ed.). South-Western.
- McDonald, M. (2007). *The nurse educator's guide to assessing learning outcomes* (2nd Ed.). Jones and Bartlett Publishers, Inc., Sudbury, MA.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetimi'nin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 128-144.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Montgomery, K. (2000). Classroom rubrics: systematizing what teachers do naturally. *The Clearing House*, 73, 324-328.
- Moskal, B. M. (2000). Scoring rubrics: What, when and how? *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(3), 1-5.
- Moskal, B. ve Leydens, J. (2000). Scoring rubrics development: validity and reliability. *Practical Assessment, Research, and Evaluation* 7(10), 1-6.
- Nitko, A. J. (2004). *Educational assessment of students* (4th Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Oermann, M. ve Gaberson, K. (2009). *Evaluation and testing in nursing education*. Springer Publishing, New York, NY
- Öztürk, A. T. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-10.
- Öztürk, C. (2018). Polis disiplin işlemleri: Tüzükten genel kolluk disiplin hükümleri hakkında kanun hükmünde kararnameye. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 29-36.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Pelit, E. ve Gökçe, F. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde bürokratik ve disiplin işlemleri kapsamındaki sorunlar: Turizm işletmeleri örneğinde teorik bir inceleme. *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 23(1), 52-77.
- Popham, W. J. (1997). What's wrong and what's right with rubrics. *Educational Leadership*, 55(2), 72-75.
- Radjav, R. M. (2017). Exit interviews – a unique chance to analyze the opinions of departing employees. *Splint International Journal of Professionals*, 4(6), 40-43.
- Rezaei, A. R. ve Lovorn, M. (2010). Reliability and validity of rubrics for assessment through writing. *Assessing Writing*, 15, 18-39.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Baskı). Beta Basım AŞ.
- Sadler, D. R. (2009). Indeterminacy in the use of preset criteria for assessment and grading. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 34, 159-179.
- Shipman, D., Roa, M., Hooten, J. ve Wang, Z. J. (2012). Using the analytic rubric as an evaluation tool in nursing education: The positive and the negative. *Nurse Education Today*, 32(3), 246-249.
- Stearns, P. N. (2018). *The industrial revolution in world history* (4th Ed.). Routledge.
- Storey, J. (1995). Is HRM catching on? *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing Limited, 16(4), 3-10.
- Sunday, A. O., Olaniyi, D. E. ve Mary, F. O. (2015). The influence of recruitment and selection on organizational performance. *International Journal of Advanced Academic Research-Social Sciences and Education*, 1-63.
- Suskie, L. (2009). *Assessing student learning: A common sense guide* (2nd Ed.). JosseyBass, San Francisco, CA.
- Şenkul, G. (2022). İş etiğinin işe alım sürecine etkisi: yapay zekâ uygulamalarının rolü. *Doktora tezi*. Başkent Üniversitesi SBE.
- Tahir, N., Yousafzai, I., K., Jan, S. ve Hashim, M. (2014). The impact of training and development on employees performance and productivity a case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86-98.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. Hayat Yayıncılık.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tekin-Epik, M., Çiçek, Ö. ve Altay, S. (2017). Bir sosyal politika aracı olarak tarihsel süreçte ailenin değişen/değişmeyen rolleri. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 17(38), 35-58.
- Thirupathy, A. ve Dhayalan, C. (2016). Employee retention and turnover using motivational variables at India. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 8(4), 1-11.
- Timmerman, B., Strickland, D., Johnson, R. ve Payne, J. (2011). Development of a “universal” rubric for assessing undergraduates’ scientific reasoning skills using scientific writing. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36, 509-547.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 31(1), 203-233.
- Uğur, A. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayın ve Dağıtım.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri*. Dönem Projesi. Ankara.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.

- Wood, A. J. (2024). Consent, control, and contradictions in the post-fordist work organisation. *Critical Sociology*, 50(2), 345-350.
- Yarımkaya, A. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, S. (2003). İşletmelerde performans değerlendirme ve bir araştırma örneği. *Yüksek lisans tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans değerlendirme sistemi ve kullanım alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-57.
- Zafer-Güneş, D. ve Keskinçiliç-Kara, S. B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.

Determining Human Resource Management Maturity in Private Schools: An Analytical Rubric Development Study*

M. Fatih GÜVENDİ** 

Yusuf ALPAYDIN*** 

Introduction

Throughout history, work has been a central element of human life, serving not only as a means of meeting basic needs but also as a source of socialization and self-realization. As societies have undergone economic, social, and technological transformations, employment relations and managerial approaches have continuously evolved. In agrarian societies, labor was largely based on physical effort aimed at subsistence, with work and life boundaries remaining indistinct and production organized within family units. The Industrial Revolution fundamentally altered this structure by transferring production to mechanized factories, redefining labor as a mechanical component of the production process and giving rise to systematic yet largely impersonal employer–employee relations.

In the early twentieth century, growing concern for employee rights and organizational efficiency paved the way for the emergence of personnel management. Although this approach introduced improvements in wages, working conditions, and employee welfare, it remained predominantly reactive and problem-oriented, addressing workforce issues in a limited and fragmented manner. From the mid-twentieth century onward, personnel management gradually evolved into Human Resource Management (HRM), which positioned employees as strategic assets rather than mere inputs in the production process. HRM expanded its focus beyond performance enhancement to include quality of work life, employee well-being, and organizational commitment, adopting a more holistic and strategic perspective.

* This article was derived from the PhD thesis titled “The impact of human resource management maturity on quality of work life and organizational commitment in private schools” of the M. Fatih Gündi, under the supervision of Prof. Yusuf Alpaydin.

** Ass. Prof., Turkish Employment Agency, mfatih.guvendi@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3355-040X

*** Prof. Marmara University, Department of Educational Sciences, yusuf.alpaydin@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8263-8793

Contemporary HRM encompasses a wide range of functions, including human resource planning, recruitment and selection, training and development, career planning, performance appraisal, compensation management, employee retention, occupational health and safety, discipline, and separation processes. These functions aim not only to align individual competencies with organizational goals but also to support employees' physical and psychological well-being, thereby strengthening affective, normative, and continuance commitment. Digitalization, globalization, and unexpected crises such as the COVID-19 pandemic have further reinforced the strategic importance of HRM, accelerating its transformation into a data-driven, agile, and strategic business partnership.

The significance of HRM becomes even more pronounced in educational organizations, particularly schools, where human resources constitute both the primary input and output of the system. Teachers and school administrators play a decisive role in educational quality, making effective HRM practices essential for organizational effectiveness and sustainability. However, HRM processes in schools vary considerably between public and private institutions. Centralized governance structures in public schools often limit flexibility in recruitment, career development, performance evaluation, and reward systems, whereas private schools tend to adopt more strategic and flexible HRM practices to remain competitive.

Despite the critical role of HRM in private schools, there is no standardized measurement tool specifically designed to assess HRM maturity in this context. HRM maturity reflects the extent to which HR practices are systematically structured, strategically aligned, and effectively implemented. Higher levels of HRM maturity are associated with stronger organizational commitment, improved quality of work life, enhanced productivity, and increased institutional competitiveness. Addressing this gap, the present study aims to contribute to the literature by focusing on the assessment of HRM maturity in private schools, thereby providing a foundation for improving both organizational performance and educational quality.

Methodology

This study aimed to develop a measurement tool to assess Human Resource Management (HRM) maturity in private schools. To ensure standardized, transparent, and consistent evaluation based on clearly defined criteria, an analytic rubric was employed. Analytic rubrics allow independent assessment of multiple HRM dimensions through explicit performance criteria and levels, supporting objective scoring and diagnostic feedback.

The rubric development process consisted of five stages: (1) identifying HRM processes and functions through a comprehensive literature review, (2) defining performance criteria aligned with these processes, (3) preparing a draft rubric, (4) obtaining expert feedback to ensure content validity, and (5) revising the rubric based on expert suggestions.

The study group comprised HR managers and school administrators responsible for HRM processes in 13 private schools located in Istanbul and Kocaeli. Participants were selected using purposive and snowball sampling methods, targeting individuals directly involved in HR-related decision-making.

Data were collected during the 2024–2025 fall semester through face-to-face interviews conducted at participants' institutions. The rubric was administered in a standardized manner, and responses were recorded in written form. Each interview lasted between 45 and 65 minutes.

Findings, Discussion and Recommendations

In line with a systematic rubric development process, 15 criteria under 10 HRM processes and functions were identified to assess HRM maturity in private schools. Each criterion was evaluated across four performance levels (absent, weak, adequate, good), resulting in a maximum possible score of 45. Content validity analyses based on expert evaluations yielded a Content Validity Index (CVI) of 0.90, exceeding the critical threshold, while inter-rater reliability analysis produced an agreement rate of 90%, indicating high reliability.

The pilot application conducted in 13 private schools revealed that 5 schools (38%) demonstrated good HRM maturity, 4 schools (31%) showed adequate maturity, and 4 schools (31%) exhibited weak maturity. No school fell into the “absent” maturity category, suggesting that basic HRM practices are present across private schools, although their level of institutionalization varies considerably.

The findings indicate substantial differences in HRM maturity levels among private schools, particularly in strategic areas such as performance evaluation, career planning, talent retention, and HR policy implementation. Schools with higher maturity levels tend to operate more structured, transparent, and strategic HRM systems, whereas schools with lower maturity rely on informal, manager-centered practices. These results highlight that the existence of HR practices alone is insufficient; rather, their systematic implementation and continuous evaluation are critical for organizational effectiveness.

The strong validity and reliability indicators confirm that the developed analytic rubric is a methodologically sound and context-sensitive tool for assessing HRM maturity in private schools. The absence of schools in the lowest maturity category further supports the rubric's discriminative capacity within the private education context.

Based on the findings, the developed rubric can be used by private schools as a self-assessment and benchmarking tool to monitor HRM maturity and guide continuous improvement efforts. Policymakers and school administrators are encouraged to prioritize structured HR policies, transparent performance management systems, and systematic career development practices.

For future research, the rubric may be applied to public schools, higher education institutions, or different sectors, and its relationship with outcomes such as job satisfaction, quality of work life, and organizational commitment can be examined through larger-scale and longitudinal studies.