

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖZEL OKULLARDA YETENEK YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE ÖĞRETMENLERİN İŞ
PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seher ESTELİK

2000006368

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi Ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Ocak 2023

T.C.
İSTANBUL KLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖZEL OKULLARDA YETENEK YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE ÖĞRETMENLERİN İŞ
PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seher ESTELİK
2000006368

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi Ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

Dr. Öğr. Üyesi Gülşah TAŞCI

Ocak 2023

İKİ OĞLUMA...

TEZ ONAYI



BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

“Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin iş performansları arasındaki ilişki” adlı çalışmamda, yüksek lisans tez konusu şeklinde olgunlaşması, olgunlaşma sürecinin ardından öneri olarak ortaya çıkması, ardından nihayete ermesine kadar geçen süreçte bilim etiğine ve akademik kurallarına özen ve sorumluluk bilinciyle uyduğumu, tez içindeki bütün bilgileri bilimsel ahlak ve akademik geleneğin imkanlarına göre temin ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak başvurduğum tüm kaynakları alıntı olarak gösterdiğimi ve yararlandığım tüm eserlere kaynakçada yer verdiğimi beyan ederim.

Seher ESTELİK

İstanbul, 2023

ÖNSÖZ

Araştırmamın tüm aşamalarında derin bilgi birikiminden ve sahip olduğu saygın mesleki tutumlarından feyz aldığım, danışmanlığında ilerlemekten büyük kıvanç duyduğum saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya minnet ve şükranlarımı sunar, veri toplama aşamasında ölçeklerde yer alan soruları cevaplandırmak için değerli zamanlarını harcayan meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Seher ESTELİK

İstanbul, 2023

ÖZET

ÖZEL OKULLARDA YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖĞRETMENLERİN İŞ PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Seher ESTELİK

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Ocak – 2023, 89 + XIV Sayfa

Bu araştırmanın amacı, özel okullarda çalışan yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarının ve öğretmenlerin iş performansları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamaktır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesine bağlı her kademedeki özel okulda görev yapan 1700 öğretmen oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile evrenden seçilen 405 öğretmene veri toplama araçları uygulanmıştır. Araştırmada, “Demografik Bilgi Formu” “Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği” ile “Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmış, veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler uygulanmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, minimum, maksimum, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi, post hoc ve Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Araştırmada yetenek yönetimi toplam puanında ve yetenek kültürü ile yetenek geliştirme alt boyutlarında, performans değerlendirme toplam puanında ve alan bilgisi, öğrenme-öğretme sürecini hazırlama, iletişim, öğrenme-öğretme sürecinin yürütülmesi ve mesleki gelişim, mesleki tutum ve değerleri alt boyutlarında öğretmenlerin okullarındaki yetenek yönetimi uygulamalarına ve kendi iş performanslarına ilişkin görüşleri “orta düzey” olarak bulunmuştur. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetleri, öğrenim durumları, yaşları ve mesleki kıdemleri değişkenlerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamış olup, okul türü değişkeninde ise ilkökul düzeyinde öğretmenlerin görüşleri ortaokul ve lise

düzeyindeki öğretmenlere göre olumsuz olarak ayrılmıştır buna ek olarak öğrenci sayısı öğretmenlerin görüşleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmuş, bu anlamlı farkın öğrenci sayısı arttıkça öğretmenlerin yetenek yönetimine daha olumlu yaklaştığı görülmüştür bu araştırma evreninde öğrenci sayısı 750'den fazla olan okullar pozitif yönde en yüksek anlamlı sonucu ortaya çıkarmıştır. Özel okullardaki yetenek yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin iş performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Öğretmenlerin İş Performansı, Özel Okullar



ABSTRACT

THE CORRELATION BETWEEN TALENT MANAGEMENT PRACTICES AND TEACHER PERFORMANCE IN PRIVATE SCHOOLS

Seher ESTELİK

Master Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

January – 2023, 89 + XIV Page

The purpose of this research is to determine whether there is correlation between talent management practices perceived by teachers working in private schools and teacher performances. Correlation survey model was used in the research. The population of the research consists of 1700 teachers working in a private school at all levels in the Esenyurt district of Istanbul in the 2021-2022 academic year. Data collection tools were applied to 405 teachers selected from the population with the random sampling method. In the research, "Demographic Information Form", "Talent Management Practices Scale in Private Schools" and "Teacher Performance Evaluation Scale" were used. Before the analysis of the data, it was checked whether the data were normally distributed, and parametric tests were applied since the data showed a normal distribution. Frequency, percentage, mean, minimum, maximum, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (Anova), post hoc and Pearson correlation tests were used in the analysis of the data. Some important findings as results of the research are as follows:

In the research, in the total score of talent management and in the sub-dimensions of talent culture and talent development, in the total score of performance evaluation and in the sub-dimensions of content knowledge, preparation of the learning-teaching process, communication, execution of the learning-teaching process and professional development, professional attitudes and values, teachers' perceptions of administrators' talent management practices and their views on their job performance were found to be “moderate”. In the study, no statistically significant difference was found in the variables of teachers' gender, educational status, age and professional seniority, and in

the school type variable, the opinions of teachers at primary school level were negatively differentiated from those at secondary school and high school level. it was seen that as the number of students increased, teachers approached talent management more positively. It has been concluded that there is a positive correlation between talent management practices in schools and teachers' job performances.

Keywords: Talent, Talent Management, Teacher Performance, Private School



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	5
1.4. Sınırlılıklar	6
1.5. Sayıtlar	6
1.6. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM	8
ALANYAZIN	8
2.1. Yetenek Kavramı	8
2.1.1. Yetenek Yönetimi Tanımı ve İçeriği	9
2.1.2. Yetenek Yönetiminin Örgütler Açısından Önemi	12
2.2. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	12
2.2.1. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	13
2.2.2. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkması	15
2.3. Yetenek Yönetiminin Boyutları	16
2.4. Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi	19
2.5. Performans Kavramı	22
2.5.1. Performans Değerlendirme	23
2.5.2. Performans Değerlendirme Tarihiçesi	25
2.5.3. Performans Değerlendirme Amaçları	26
2.5.4. Performans Değerlendirme Önemi	26
2.6. Performans Değerlendirme Süreci	28
2.6.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	30
2.6.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	30

2.6.3. Değerlendiricilerin Belirlenmesi.....	30
2.6.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	31
2.6.5. Öğretmen Performansı.....	33
2.7. Eğitimde Performans Değerlendirme	37
2.8. İlgili Araştırmalar	38
2.8.1. Yetenek Yönetimi ile İlgili Araştırmalar	38
2.8.2. Öğretmen Performansı ile İlgili Çalışmalar	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	46
YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırmanın Modeli.....	46
3.2. Evren Örneklem.....	46
3.3. Veri Toplama Araçları	48
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	48
3.3.2. Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği (ÖOYYUÖ)	48
3.3.3. Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği (ÖPDÖ)	49
3.4. Verilerin Analizi	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	53
BULGULAR	53
4.1 Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimsel İstatistikler	53
Tablo 4.1:.....	53
4.2 Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaştığını Gösterir t- Testi	54
Tablo 4.2:.....	54
4.3 Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmadığını Gösterir t- Testi.....	55
Tablo 4.3:.....	56
4.4 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Anova Analizi Sonuçları	57
Tablo 4.4:.....	57
4.5 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Elde Edilen Anova Analizi	58
Tablo 4.5:.....	58
4.6 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Kıdeme Göre Anova Analizi	59
Tablo 4.6:.....	59
4.7 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Kıdeme Göre Anova Analizi	60

Tablo 4.7:.....	60
4.8 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Okul kademesine Göre Anova ve POSTHOC Analizi	62
Tablo 4.8:.....	62
4.9 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okul kademesine Göre Anova ve POSTHOC Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 4.9:.....	63
4.10 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Öğrenci Sayısına Göre Anova ve POSTHOC Analizi	64
Tablo 4.10:.....	65
4.11 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Öğrenci Sayısına Göre Anova ve POSTHOC Analizi.....	66
Tablo 4.11:.....	66
4.12 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutları ve Yetenek Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki için Yapılan Pearson Korelasyon Analizi.....	68
Tablo 4.12:.....	68
BEŞİNCİ BÖLÜM	70
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	70
5.1. Sonuç ve Tartışma	70
5.1.1. Birinci alt problem.....	70
5.1.2. İkinci alt problem.....	71
5.1.2.1 Cinsiyet değişkeni.....	72
5.1.2.2. Öğrenim durumu değişkeni	72
5.1.2.3. Yaş Değişkeni.....	72
5.1.2.4. Mesleki Kıdem Değişkeni	73
5.1.2.5. Okul Kademesi Değişkeni	73
5.1.2.6. Öğrenci Sayısı Değişkeni.....	74
5.1.3. Üçüncü Alt Problem	74
5.2. Öneriler	76
KAYNAKÇA	78

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	47
Tablo 3.2: Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları	49
Tablo 3.3: Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğindeki Maddelerin Ortalamalarının Analizinde Kullanılan Değerlendirme Ölçütleri.....	49
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Performans Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	50
Tablo 3.5: Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeğindeki Maddelerin Ortalamalarının Analizinde Kullanılan Değerlendirme Ölçütleri	51
Tablo 3. 6: Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) Testi Sonuçları.....	51
Tablo 4.1: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçekleri ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimsel İstatistikler.....	53
Tablo 4. 2: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmen Performansı Ölçeklerinin ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaştığını Gösterir t- Testi Analiz Sonucu.....	54
Tablo 4.3: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaştığını Gösterir t- Testi Analiz Sonucu.....	56
Tablo 4.4: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Anova Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 4.5: Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Anova Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 4.6: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Kıdeme Göre Anova Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 4.7: Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Kıdeme Göre Anova Analizi Sonuçları.....	60

Tablo 4.8: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Okul Kademesine Göre Anova ve POSTHOC Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 4.9: Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okul Kademesine Göre Anova ve POSTHOC Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 4.10: Yetenek Yönetimi ve Alt Boyut Puanlarının Öğrenci Sayısına Göre Anova ve POSTHOC Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 4. 11: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeklerinin ve Alt Boyut Puanlarının Öğrenci Sayısına Göre Anova ve POSTHOC Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 4.12: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeğinin Toplam ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişki için Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Değerlendirme Sistemi (Ivancevich J. M, Gibson J. L. Donnelly J.H, 1992).....	24
---	----



KISALTMALAR

Anova : Tek Yönlü Varyans Analizi

Akt. : Aktaran

Çev. : Çeviren

Ed. : Editör

MEB : Millî Eğitim Bakanlığı

ÖOYYUÖ : Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

ÖPDÖ : Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği

SPSS : (Statistic Packets For Social Scieences) Sosyal Araştırmalar İçin
İstatistiksel Program Paketi

vd. : ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, çalışmada varmak istenilen amaca, araştırmanın önemine, sınırlılıklarına, sayıtlarına ve araştırmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

20. yüzyıl sonlarında insan kaynakları yönetimi çalışanları mekanik bir iş gören olarak değerlendirmek yerine çalışanın hisleri, fikirleri ve diğer insani yönleri ile bir bütün olarak örgüte katkısı olan bir varlık olarak değerlendirmek suretiyle başka bir yaklaşım edinmiştir (Ertürk, 2011; Blass, 2009). Buna ek olarak üretim araçlarının çeşitlenmesi neticesinde kuruluşlar, ihtiyaç duydukları malzeme envanterini kolayca oluşturabiliyor iken, süreç içinde uygun iş görenin seçilmesi ve örgüte doğru konumlandırılmasının gerekliliğinin farkına varılması yetenek yönetimini gündeme getirmiştir. Yetenekli kişileri tespit etmek, yeteneğini geliştirmek, bu yeteneğin kuruluşun yapısına yılları aşan katkılarda bulunmalarını sağlamak ve tüm bunları yaparken bu kişilerin kuruluştan beklediği her türlü mali ve sosyal statüyü barındıran özlük hak isteklerini yerine getirmek gibi yeniliklerle karşılaşmaya başlamışlardır (Lakhawat ve Singh, 2019: 302). Bu itibarla var olan insan kaynağını organize edebilmek ve onları yetenekleri doğrultusunda en etkin biçimde konumlandırabilmek için yetenek yönetimi gelişmiş ve nihai amaca ulaştıran yenilik ve değişimleri yönetim dünyasına sunmuştur (Sareen ve Mishra, 2016: 66).

Böylece insan kaynaklarının örgütü kollektif olarak ele alma yaklaşımı yetenek yönetiminde örgüte en çok özgün değer katacak, önemli pozisyonlarındaki çalışanlar ile ilgilenmeye evrilmiştir. Elbette örgüt bütünsel bir organizma olması dolayısıyla, çalışanların tamamı değerlidir ancak, birkaç çalışan vardır ki, aslında örgüt içinde sırtlandıkları yük onları örgütün kilit noktalarında olmalarına neden olmuştur. Kilit noktalarda yer alan bu iş görenler vazgeçilmez bir birey olmakta ve bu iş görenlerin kaybedilmeleri örgütün işleyişinin yolundan çıkması anlamına gelebilir (Aytaç, 2014). Bu tür durumların önüne geçmek amacıyla yetenek yönetimi uygulamalarında elde

edilmesi umulan verim veya performans hususunda çalışmalar yapılmış bu bağlamda yapılan çalışmalarda yetenek yönetiminin hangi örgütsel davranışlara etki ettiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmalardan olan 1990'larda Amerikalı McKinsey şirketinin iki aşamada yaptığı araştırmalarda yetenekli çalışanların işyeri değiştirme döngüsünün fazla olduğunu bu nedenle mevcut iş yerlerine bağlılık duygularının zayıf olduğunu, bunun da yetenekli işgöreni örgütte tutmayı zorlaştırdığını ortaya koymuştur. Yetenek anlayışı kuramında yetenek; örgüt açısından yüksek potansiyel, performans, etkinlik, kişisel bir güç ve aynı zamanda genetik faktörlerin rol oynadığı doğuştan gelen bir üstünlüktür (Mayers, Woerkom ve Dries, 2013). Yapılan tüm bu çalışmalar yetenek yönetiminin işgörenin örgütsel bağlılığı, örgütsel güven ve iş yerindeki performansı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.

Bu itibarla anılan yetenek yönetimini uygulamaları ve sonuçları eğitim kurumlarının da artık klasik eğitim anlayışında kalamayacağını, dış paydaşların talepleri doğrultusunda değişerek küreselleşen eğitim anlayışına uyum sağlayacak dönüşümüne neden olmuştur. Eğitim anlayışındaki bu değişim eğitim kurumlarının yapılanmasında yetenekli bireylerin rolünü artırmıştır. Bu rol artması beraberinde yetenekli birey ihtiyacını doğurmuştur. Rekabet gücünün artırılmasının en etkin yollarından biri de işgörenlerin nitelik ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bu da örgütleri, amaçlarına ulaşmaları için yetenekli, bilgili ve deneyimli bireylerin istihdam etme ve bünyelerine katmak için arayışa mecbur bırakmıştır (Alruwaili, 2018). Eğitim örgütleri bu sorunlarına çözüm ararken konuya ilişkin değişik çalışmalar yapılmıştır.

Eğitim kurumlarında uygulanan yetenek yönetimi çalışmalarının sonuçlarına bakıldığında ise öğrenme için öğretmenlerin çok önemli olduğu üzerinde durulmakta hatta yoksulluğun öğrenci üzerindeki olumsuz etkilerinin dahi yetenekli öğretmenler marifetiyle telafi edilebileceği savunulmaktadır. Bununla birlikte okullarda yetenekli öğretmenleri işe alma ve örgütte tutma gayretlerinin az olduğu, okulların insan kaynaklarını yönetmede yetersiz olduğu görülmüştür. Eğitim örgütlerinde yetenek yönetiminin yeterli düzeyde olmaması nedeniyle süreç içinde eğitim örgütlerinde yetenek yönetiminin eğitimin tüm süreçlerine katkıları gündeme gelmeye başlamıştır (DeArmond ve diğerleri 2012). Genelde örgütler özelde ise eğitim kurumlarında yapılan yetenek yönetimi uygulamalarının temel amacının işgörenlerin verim ve performansını ölçmek ve geliştirmek olduğu aşikardır. Bu bakımdan yetenek yönetimi

uygulamaları yalnız başına önemli olsa da bu uygulamalardan beklenen etkinin nasıl oluştuğu da önemli bir sorun haline gelmektedir. Bu aşamada ise yetenek yönetiminin yanında performans yönetimi de gündeme gelmektedir. Böylece yetenek yönetiminin yanında performans yönetimi de günümüzde artık tüm örgütler tarafından yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir. Ayrıca hemen her örgütte bu uygulamalar bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir (Çevik ve ark. 2008).

Örgütlerde işgören performans değerlendirmelerinin ilişkin örnekler 1900'lü yılların ilk yıllarında A.B.D.' de (Amerika Birleşik Devletleri) devlete hizmet veren kurumlarda yapılan çalışmalardır. Sonradan ise verimliliklerinin ölçülmesi amacıyla F. Taylor tarafından yapılan iş ve emek ölçümü uygulamaları vasıtasıyla yapılan çalışmalar, performans değerlendirme kavramının, organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmasına neden olmuştur. A.B.D.' ye benzer olarak Türkiye'de de performans değerlendirme konusundaki ilk uygulamalar kamu kurumları nezdinde başlamıştır (Uyargil, 1994). Ancak kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların çalışma ve başarı değerlendirme ölçütleri, hala klasik kamu yönetimi görüşleri içinde belirlenen mevzuatlarda açıklanan amirlerin altında çalışan maiyeti hakkında tuttukları sicil formları ve raporları yoluyla tespit edilmektedir (Çevik ve ark. 2008). Çağdaş yönetim tekniklerinin ve işletme biliminin Türkiye'de yaygınlaşmasına ve özel sektör örgütlerinin gelişimine bağlı olarak bu örgütlerin konuya ilgisinin artmasıyla birlikte söz konusu uygulamaların yaygınlaştığı görülmektedir (Uyargil, 1994).

Performans yönetimi uygulamalarındaki bu yaygınlaşma her örgüt gibi eğitim örgütlerini de etki alanına almıştır. Eğitim örgütlerinde işgören performansı sıfatı yerini öğretmen performansına bırakmıştır. Öğretmen performans değerlendirme yöntemleri de süreç içinde önemli ölçüde geliştirilmeye çalışılmış ve eğitimde gelişmiş ülkelerde konuya hatırı sayılır bütçe ayrılmıştır (Hallinger, Heck ve Murphy, 2014). Toplumun dinamiklerinden etkilenen ve insanın bir girdi olarak merkeze alındığı eğitim süreci devinim halinde bir süreçtir. Bu sürecin yürütülmesini ve süreçten yüksek randıman alınması fiziki, sosyal, mali, insan kaynakları bakımından pek çok etkene bağlıdır. Fakat öğretmenlerin bu etkenler üzerindeki doğrudan etkisi öğretmeni bu sürecin en önemli parçası haline getirmektedir (Özoğlu, 2010). Bu nedenle eğitim süreçlerinde yetenek yönetimi ve öğretmen performansı arasında doğrudan ilişki bulunması beklenebilecek bir sonuçtur denebilir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının farklı birçok örgütteki işgören performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve yukarıda bir kısmı anılan çalışmalar neticesinde birçok veri elde edilmiştir. Bu verilerden yola çıkışla yetenek yönetimi uygulamalarının eğitim örgütlerinde de uygulanmasından elde edilecek sonuçların araştırılması gerekli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde eğitim-öğretimden beklenen verimin alınabilmesinin en etkili yolunun öğretmen performansının artırılması olduğu düşünülürse yetenek yönetimi uygulamalarının diğer örgütlerde verdiği olumlu sonuçların burada da elde edilip edilemeyeceği sorgulanabilir. Bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin iş performansı arasında bir ilişkinin var olup olmadığı sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.2.Amaç

Bu araştırmada temel amaç özel okullardaki yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin iş performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığını saptamaktır. Bu bağlamda aşağıdaki alt amaç sorularına cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarına ve öğretmenlerin performanslarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

2. Öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ve öğretmenlerin iş performanslarına ilişkin görüşlerinde öğretmenlerin

- a- Cinsiyetlerine,
- b- Öğrenim durumlarına,
- c- Çalıştıkları okul kademesine,
- d- Yaşına,
- e- Mesleki kıdemine,
- f- Öğrenci sayısına göre,

anlamlı bir fark oluşmakta mıdır?

3. özel okullardaki yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin iş performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Teknolojik araç ve gereçlerin ekonomik olarak uygun fiyat düzeyine gelmesi bu araç ve gereçlerin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Böylece kitleler teknolojik imkanlardan daha yaygın olarak faydalanmaya başlamış ve bilgi çok hızlı yayılan ve paylaşılan bir meta haline gelmiştir. Bu da örgütler açısından yönetsel ve diğer süreçlerde örgütleri taklit etme ve taklit edilme problemiyle karşı karşıya getirmiştir. Bu durum örgütlerin ayırt edici özelliklerinin ortadan kalkmasına neden olmakta ve piyasanın sert rekabet koşullarında sürekli bir başarısız olma tedirginliği yaratmaktadır. Bu tedirginliği ortadan kaldıracak en önemli etkenin yetenekli insan kaynağının varlığı olduğu gerçektir. Burada da işverenin markasına biçtiği rol ve geçmişte markasını güçlendirmek için yaptığı faaliyetler öne çıkmakta ve bu taklit dünyasında markasını yeteneğin varlığı ile ayakta tutması önem kazanmaktadır (Köse, 2018).

Bir ülkenin en önemli gelişim alanlarından biri eğitim, eğitimin en önemli unsurlarından biri de öğretmendir. Öğretmenin eğitim-öğretim sürecinin her aşamasında aktif rol alması, öğretmeni eğitim- öğretim sürecinin yapı taşı konumuna getirmektedir. Eğitim süreci boyunca öğretmenin göstermiş olduğu performans, her dönemde değerlendirilerek hem öğretmenin hem de eğitimin kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Hedeflenen amaçlara ulaşmak için öğretmen performans değerlendirme sürecini yöneten kişilerin tüm yönleriyle süreci yönetebilecek yeterlilikte olması gerekmektedir.

Fiziksel ve zihinsel varlıkların temelini oluşturduğu yetenek kavramı, örgütler içinde bu özelliklere sahip bireylerin, işletmelerin karşı karşıya olduğu riskleri bertaraf etme, sürdürülebilir yapılar inşa etme ve nihayetinde bunları özgün kalarak başarabilme çabalarında başat bir rol oynamaktadır. Buna bağlı olarak örgütler bu yeteneğin itici güç olduğunun farkındalığı oluşmaktadır (Altıntaş, 2018). İşletmelerde başlayan bu farkındalık giderek eğitim alanının büyük bir boşluğunu doldurmaya aday olmuş, eğitimcilerin yetenekleri ortaya çıkarma ve bunları yönetilmesi için stratejik planlamalar hız kazanmaya başlamıştır (Behrstock, 2010).

Kişisel ve toplumsal gelişimin en önemli saç ayağı olan eğitimin bu yetenek çalışmalarından etkilenmesi kaçınılmazdır. Nitekim ülkelerin kuşaklarının ilerlemesinde ve gelişiminde en temel rol sahibi olan öğretmenler ve eğitim kurumları

yöneticilerinin yeteneklerinin tespiti ve bu yeteneklerinin geliştirilerek organize edilmesi hem örgütler hem ülkeler bazında hayati önem arz etmektedir. Nitekim ülke içi ve dışı araştırmalarda yetenek yönetimi kavramının alanyazına geç girdiği ve bu konunun eğitim alanında yeterli ilgiyi bulmadığı vurgulanmaktadır (Behrstock, 2010; Boichenko, 2015).

Araştırmanın özgün değeri iki değişkenin tek çalışma altında yer almamış olmasıdır. 2000’li yıllarda Türkiye’de işletme alanında daha çok çalışılmaya başlanan bir alan olan yetenek yönetimi, eğitim alanında da araştırmalara konu olmuştur. Yetenek yönetimi ile öğrenci arası farklılık yönetimi (Yerlikaya, 2017), eğitim kurumlarında yetenek yönetimi (Yarar, 2018; Tabancalı ve Becerikli, 2019; Gülbahar ve Koşar, 2020; Erol ve Uçar, 2021), özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları (Zafer Güneş ve Keskinliç Kara, 2017), örgütsel etkililik (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015) başlıkları altında çalışmalara rastlanılmıştır. Ayrıca iş doyumu (Büyükgöze ve Özdemir, 2017), örgütsel iklim (Arslan, 2019), okul etkililiği ve okul kültürü (Özgenel, Dursun, Yıldız ve Mert, 2021) gibi değişkenlerin incelendiği bazı çalışmalarda rastlamak mümkündür. Ancak araştırmalar sonucunda yetenek yönetimi ve öğretmen performansı ile ilgili araştırma bulunmadığı görülmüş olup bu bağlamda araştırmanın alanyazında değerli bir yer tutacağı düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

1.Araştırma İstanbul ili Esenyurt ilçesinde görev yapmakta olan özel okul öğretmenlerin görüşleri ve 2021- 2022 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.5.Sayıtlar

Veri toplama araç ve sorularına araştırmanın örnekleme içerisinde yer alan öğretmenlerin verdikleri cevapların samimi ve doğru olduğu varsayılmaktadır.

1.6.Tanımlar

Araştırmanın içerdiği bazı kavramların tanımları sunulacaktır. Bu tanımlar;

Yetenek Yönetimi: Yetenek yönetimi, kurumların karşılaşılabilecekleri sıkıntılarla baş etmek için hayata geçirdiklerini stratejilerle ihtiyaç duyduğu yetenekler ile kendi

bünyesindeki yetenekler arasındaki boşluğu doldurmaya çalışan insan merkezli yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır.

Öğretmen Performansı: Öğretmenlerin eğitim öğretime ilişkin bilgi, yetenek ve mücadelelerini bütünleştirip sergiledikleri davranışların tümü olarak tanımlanır. Şeklindedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde yetenek yönetimi ve öğretmen performansı değerlendirme konularıyla ilgili kuramsal çerçeve sunulmuştur. Bu kuramsal çerçeve alanyazına dair doktriner çalışmalar ve uygulama örnekleri barındırmaktadır.

2.1.Yetenek Kavramı

Yetenek, insanın genetik faktörlerinin yanında hayat serüveni içinde edindiği tecrübe ve eğitim benzeri süreçlerin getirdiği yetkinlik olarak adlandırılabilir. Nitekim yeteneğin dış dünyada ve iş ortamındaki görüntüsü, aynı ekosistemi paylaştığı diğer insanların arasından göze çarpan bir eylem durumu şeklinde de yorumlanabilir (Gagne, 2004, 120). Yetenek ve başarı arasında illiyet bağı mevcuttur. Zira yeteneğe genetik katkıların yanında eklemlenen eğitim, tecrübe ve öz farkındalık, başarı ve kapasite ilişkisini en yüksek noktaya çıkarmada temel rol oynar (Balcı, 2005, 197).

Gagne'nin (2004) yukarıda atıf yapılan yetenek tanımının yanında Balcı (2005) yetenek ile yeterlilik arasında bir sınıflandırma yapma gereği duymuş olup, bu sınıflandırmayı beceri ve yeterliliğin yetenekten farklı kavramlar olduğunu belirtmek suretiyle ifade etmiştir (Balcı, 2005, 197). Yeterliliği bir oluş sürecinin dış dünyaya yansımaları olarak değerlendiriyor iken, yeteneği ise oluş sürecinin fırsatlarını ve yenilikçi yanlarını görme ve bu koşullara uyum sağlama becerisinin ölçüsü olarak değerlendirmekte ve en nihayetinde yeteneğin, insanın genetik havuzunun katkısına eklemlenen diğer etkenlerin kolektif bir bileşimi olduğu değerlendirmesini yapmaktadır (Balcı, 2005, 197).

Yetenek denilen olgunun bireysel bazlı yönlerinin varlığının yanında, bireyin bir teşekkülün parçası olması durumunda ne gibi bir anlam kazanacağı da önem arz etmektedir. Zira insan var olduğu günden itibaren bir örgütsel ilişkiler ağının içinde bulunmaktadır kendini. Bu örgütsel ağ en görünür halini iş hayatında göstermektedir. Bu itibarla bir teşekküle üye çalışanın yeteneğinin önemi, dahil olduğu örgütün

hedeflediği noktaya varmak için bu örgüte yaptığı katkıda ortaya çıkar. Diğer bir ifade yeteneğinin ortaya çıkması bireyin örgütün bulunduğu habitatta meydana getirdiği gözlemlenebilir şahsi performans yaratıcı tavırlarında kendini gösterir. Örgütler, beklentilerini karşılayan yetenekleri barındıran kişileri tespit ve talep etmenin yanında, örgütsel hedeflere varmak üzere bir gelişim ve dönüşüm talebini kişiler nezdinde diri tutmayı da başarabilmelidir (Sears, 2002).

Teşekkül ve teşkilatlar yetenekli birey isteminde bulanabilirler. Bazı teşekküller çalışma alanlarının özelliklerini göz önünde bulundurmamak suretiyle bu yetenek istemlerini, belli yetenek türlerinin varlığını öncelemek suretiyle bir istek kategorizasyonuna gidebilirler. Bu kategorileme bilgi, teknoloji ve önderlik olarak şeklinde yapılabilir (Sears, 2002). Yeteneğin en kapsamlı anlamı insanların, beceri, deneyim, zekâ, anlayış düzeyi, tutum, davranış ve karakterinin bileşenlerinin toplamı olarak tanımlanır (Keçecioğlu ve Aydın, 2015).

2.1.1. Yetenek Yönetimi Tanımı ve İçeriği

Makineleşme furyası ve teçhizat biriktirme çabası doksanlı yılların başına kadar iş dünyasının başarısının altında yatan temel dayanak olduğuna dair yanılsama, milenyum başında küreselleşen dünyanın ticaret ve iş ağlarının sınırsızlığının yarattığı yarış ortamına dair çetin gerçeklikle yüzleşmiştir. Zira geniş envanter sahibi olmanın, sınırsız iş ağı hedefleyen yeni dünyada var olabilmek ve bu varlığı devam ettirebilmek için yeterli olmadığı, yetenek ve niteliğini işletmeye yansıtan insan varlığının işletmenin varoluşunda vazgeçilmez yer edindiği anlaşılmıştır (Çırpan ve Şen, 2009: 112).

Üretim araçlarının çeşitlenmesi neticesinde kuruluşlar, ihtiyaç duydukları malzeme envanterini kolayca oluşturabiliyor iken, yetenekli kişileri tespit etmek, bu yeteneğin kuruluşun yapısına yılları aşan katkılar vermesini sağlamak ve tüm bunları yaparken bu kişilerin kuruluş beklediği her türlü mali ve sosyal statüyü barındıran özlük hak isteklerini yerine getirmek gibi güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Lakhawat ve Singh, 2019: 302). Bu itibarla var olan insan kaynağını organize edebilmek, onları yetenekleri doğrultusunda en etkin biçimde konumlandırmak için yetenek yönetimini etkin biçimde yapmak gerekmektedir (Sareen ve Mishra, 2016: 66).

İşletmeler özelinde çalışanlara ait yeteneklerin tespiti ve bu çalışanların örgütler içindeki konumlarının belirlenmesi, her örgütün özgülendiği çalışma alanına bağlı olarak değişik anlamlar kazanmakta, yetenek yönetiminin çok farklı şekilde tanımlanması bizi bu terimin açık tanımına ulaşmaktan alıkoymaktadır (Lewis ve Heckman, 2006).

Ashton ve Morton'ca (2005) tarafından örgütlerin yapısal dönüşümleri sürecinde ve işletmenin iş alanının geliştirilmesinde ve işletme çalışanlarının işletme hedeflerine göre konumlandırılmasında yetenek yönetimi çok önemli, bir yer tuttuğu ifade edilmektedir. Yetenek yönetiminin doğru ve yerinde gerçekleştirilmesi durumunda bireylerin, mevcut duruma ve ileride meydana gelmesi muhtemel gelişmelere üst düzey bir yetenek aktarımı yapmak suretiyle, iş sürecindeki performanslarını yükselteceği de açıktır. İşletmelerin her basamağında yer alan çalışanlar, bu yetenek yönetimi adı verilen uygulama sayesinde çalışan, potansiyelini en yüksek düzeyde işine yansıtma imkânı bulacaktır (Alayoğlu, 2010). Nitekim çalışanların yönetiminde gösterilen bu yaklaşım, her basamakta yer alan çalışanın işe yüksek düzeyde katkısını başka bir ifade ile potansiyelinin ortaya çıkmasını hedefler ve ister. Bir hedef doğrultusunda inşa edilen kuruluşlar doğaldır ki bu hedeflerini gerçekleştirmek ve bunları gerçekleştirme yolunda karşılaştığı sorunları aşmak adına insan kaynağını yetkin şekilde kullanmak zorundadır. Aslında bu yetkinliğin ölçüsü, var olan yetenekli insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan yetenekli insan kaynağı arasındaki farkın daraltılmasıdır. Bu nedenle yetenek yönetimi denilen kavram mevcut çalışan ve muhtemel çalışanların merkeze alındığı kolektif bir çabadır (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımları arasında edindiği yere bakmak gerekirse eğer, bu yaklaşım, üstün çaba göstermek suretiyle yeterliliğini ve yeteneklerini örgütün hizmetine sunmak marifetiyle bu örgüte diğer örgütler karşısında değer kazandıran personellere, örgütün yönetici ve liderlik kadrolarının gösterdiği ihtimam, destek ve mentorlüğünden oluşan bütünleşik bir yaklaşımdır (Alayoğlu, 2010). Nitekim çalışanların örgütün temel taşı olduğu tartışmasızdır (Philips ve Edwards, 2009). İnsan kaynakları yönetiminin esas odaklandığı noktanın, çalışanların kaynak olarak değerlendirilerek içinde bulunduğu örgüte katkısının olduğu aşikârdır (Özkara,1995).

İnsan Kaynakları Yönetimi teorileri hakkında sağlıklı bilgi edinmenin ilk koşulu elbette bu alanın süreç içindeki gelişiminin irdelenmesine bağlıdır. Bu bakımdan insan kaynakları yönetiminin hedeflerinin fark edilerek, yetenek yönetimi kavramının süreç içinde gelişim gösterirken oturduğu düzlemin ve anlamın ortaya çıkarılması teorilerin açıklanması açısından önem arz etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımını, amaçlarını, hedeflerini ve evrimsel gelişimini ve alanyazında edindiği yeri açıklamak bu bölümde temel hedef olarak belirlenmiştir. Hayatın akışı içinde meydana gelen mali, politik ve teknik gelişmeler, değişimler ve dönüşümler kuruluşları ve örgütleri salt bir teknikle donanmış örgüt olmaktan çıkarıp, doğru personel temin etmeye mecbur bırakmıştır (Downs ve Swailes, 2013). Nihayetinde bir insan yaratımı olan her türlü örgütsel yapı, devamlılığını yine insana borçludur. Bu insan merkezlilik durumu, kaynak yönetiminin doğru yönetilmesine dair farklı yaklaşımları gündeme getirmiş, dış dünyanın evrimi de bu gündeme eklenince söz konusu insan kaynağı yönetimi usulleri de bir evrime uğramıştır (Argon, 2014).

İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının tanımlanmasındaki asıl zorluğun nedeninin, insan kaynağının değiştirici ve dönüştürücü gücünün dış dünyada meydana getirdiği yaratıcılığını tanımlanmasındaki güçlükten kaynaklandığını düşünen Rhodes (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi kuramlar ve yaklaşımlarının sürekli bir devinim halinde olan diri bir terim olduğu kanaatine varmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının tanımlanmasında meydana gelen alanyazın incelendiğinde, söz konusu tanımlarda, birçok farklı parametreye bağımlı değişkenlerin varlığı göze çarpmaktadır. Konuya ilişkin genel tanım Cascio'da (2006), kendini işe başlangıç süreçleri ile başlayan ve personelin uygun konumlandırılmasından yine personelin yeteneğinin tam kapsamlı bir şekilde işletmeye yansıtılması olarak göstermektedir. Diğer yandan (Lockwood, 2006) meseleye işletme uyumu yönünden bakmakta olup, çalışanların bir organizmanın birbirinden haberli parçaları olarak o işletmeye katkı sunan bütüncül bir tavır içinde olduğunu ifade etmektedir. Bir başka bağlam olan ilişki yönetimine dair dair tanımda Barutçugil'den gelmekte, Barutçugil(2004) İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin inşası ve bu inşanın süreklilik arz eden bir gelişimine verilen ad olarak değerlendirmektedir. Son olarak yetenek yönetimi birleşenlerini, personelin, mali durumların, süre sınırlamalarının ve faaliyet alanının oluşturduğu örgütsel yapıların iç ve dış dünyaya etki eden kararlarının yer aldığı bir devamlı ve canlı devinimi ifade ettiği ise, Marciano (1995) tarafından ifade edilmektedir.

2.1.2. Yetenek Yönetiminin Örgütler Açısından Önemi

Çalışanların 21.yy şartlarında örgütlerin vazgeçilmezi olduğu gerek dış dünyada gerekse örgüt içi mekanizmalar tarafından kabul edilen bir gerçektir. Çalışanların içinde buldukları çalışma ortamının yarattığı monotonluğu aşip onları sürekli bir rekabet ortamına itmeye çalışmayan, çalışanlarının niteliklerini artırıcı önlemler almayan ve örgütün hedeflerine paralel hedeflerle çalışanlarını motive etmeyen örgütler doğaldır ki ilerleme göstermeyecek ve hatta buldukları konumu da kaybederek gerileyeceklerdir (Bahadınlı, 2013). Çalışanlarının becerilerinin yönetilmesi o kadar önemli bir gereksinimdir ki kuruluşların sahip oldukları diğer varlıkların maksimum düzeyde kullanımını dahi bu yönetime sıkı sıkıya bağlıdır. Çünkü bir kuruluş için aslolan belirlediği hedeflere varmaktır. Bu hedefler ancak becerileri iyi tetkik edilmiş ve bu bağlamda konumlandırılmış yani iyi yönetilmiş yetenekler sayesinde gerçekleştirilebilir (Bahadınlı, 2013).

Örgütsel bağlılığın çalışanlar nezdinde oluşturulması bu çalışanların buldukları kuruluşları sahiplenen davranışlara itmekte, bu davranışlarda örgütlere hedefe odaklanmış verimli çalışma çabası içine girmiş çalışanlar olarak dönüt vermektedir. Örgüte bağlılığı besleyen temel etkenlerin başında yetenek yönetimi gelmektedir. Zira çalışanın örgüte iyi yönlü bağlılığını besleyen ana unsurların başında iş doygunluğu gelmektedir. Bu doygunluk hissi de yetenek yönetimi neticesinde çalışanın örgüt içinde doğru konumlandırılmasından beslenmektedir. Örgütsel bağlılık ve Yetenek Yönetimi kavramsal olarak uygulamada ve doktrinde yer edinmiş kavramlardır. Bu kavramların doğru değerlendirip ona göre tavır alan ve uygulama geliştiren örgütlerde çalışanların performansı ve iletişimi son derece gelişmiş vaziyettedir (Çayan, 2011).

2.2. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

İş dünyasındaki yoğun yarış koşullarının varlığı örgütleri bu yarışta devamlı tutmak için yetenek yönetimini sürekli bir program dâhilinde uygulamaya itmiştir. örgütler gittikçe karmaşık kurumsal yapılar halini almış ve bir araya gelerek holding gibi büyük organizasyonlar kurmuşlardır. Bu devasa organizasyonların karmaşıklığı yetenek yönetimi yaklaşımlarına ve uygulamalarına farklı boyutlar katmıştır. örgüt yapılarının çok boyutlu yapıları bu kuruluşlarının sevk ve idaresinde insan kaynağına ait doğru konumlandırma ve kullanma ihtiyacını güncel tutmuştur. Bu durum yetenek yönetimi

faaliyetlerinin her geçen gün önem arz edecek şekilde yöneticilik faaliyetlerinin merkezine doğru gitmesine neden olmuştur (Demircioğlu, 2010).

Alanyazında yetenek yönetiminin uygulamaları açısından sekiz uygulama alanını belirleyerek buna göre sınıflandırma yapan Amerikan Prodüktive ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezi bu sınıflandırmayı aşağıdaki şekilde yayımlamıştır (Kaya, 2015):

1. Yetenek yönetiminin tanımını kapsamlı şekilde yapmak,
2. Çeşitli bileşenlerden oluşan Yetenek yönetimine ait bu bileşenlerin tamamını kapsayıcı bir sistem içinde birleştirmek,
3. En çok değer üreten yeteneğe daha fazla önem vermek,
4. Yöneticilerin, Yetenek yönetimi araştırmalarına başta düşünsel olmak üzere her şekilde katkı sunmasını sağlamak,
5. İşgörenden beklentilerini bir sistem dahilinde oluşturup bunu işgörenlerin anlamasını sağlayacak çalışmalar yapmak,
6. Olası yetenek karmaşasını tespit edebilmek adına sistemleri incelemek,
7. İş yerine bağlılık ve performans ölçüm çalışmalarında yetenek yönetiminden beslenmek,
8. Yetenek yönetimi sisteminden elde edilen sonuçlarını düzenli bir şekilde yorumlamaktır.

Tüm iş süreçlerine yetenek yönetimi uygulamalarında, liderlerin bu uygulama aşamasına ve devamına göre dağılımı yapmaları önem arz etmektedir. Tüm pozisyonlarda yer alanların, kendi pozisyonlarında ne yapılması gerektiğinin bilgisine sahip olması gerekmektedir. Böylece yetenek yönetimi uygulamaları sürecinde, işgörenlerin tecrübelerinin ve yeteneklerinin farklılık göstermesine bağlı olarak yapılan görevlendirmelerde kişilerin özelliklerinin daha net görülebilmesinin verdiği avantajı görecektir (Kaya, 2015).

2.2.1. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

İnsan kaynağının demografik yapısı ve küresel trendler örgütler için insan kaynakları yönetimini daha çok özel bir alana doğru yani yetenek yönetimine doğru itmekte motor güç konumundadır. Sürekli değişimin yarattığı ortam sadece örgütsel değişimi değil

bireylerinde değişimine neden olmaktadır. Bireylerde ve örgütlerde meydana gelen bu değişim doğal olarak taleplerin değişmesine sebep olmaktadır. Örneğin örgütlerin teknolojik gelişmelere uyum sağlama politikasına bağlı olarak bu konuda yetenekli birey arayışı diğer arayışların önüne geçmektedir.

Teknolojik Gelişmeler ve Küresel Değişimler

Sanayi devrimini takip eden Endüstri ve teknoloji devrimi ile beraber dünyanın değişim trendleri insan kaynakları yönetimini klasik yorumlardan çıkarıp yetenek yönetimi yaklaşımını merkeze alıp bu süreci başlatmıştır .Dünyada meydana gelen sürekli değişmeler ve demografik değişimler arasında, yaşlı insan nüfusun artması, jenerasyonlar arası farklılık ve bu nesillerin iş yapma kültür ve yöntemlerinin farklılığı, yetenekli işgören bulmadaki zorluklar, Y ve Z jenerasyonları arasındaki farkın etkisi gibi özellikler yer almaktadır. Bütün bu dinamikler işveren açısından yetenekli bir işgöreni tespit edip işe alma, işte tutma, yetiştirme ve eğitme gibi aşamaları hem daha zor ve maliyetli hem de daha kilit hâle getirmiştir. Bu alanda, örgütleri yetenek yönetimine yeni bir görüş veya yaklaşım olarak benimsenmesine mecbur bırakacak gelişmeler yaşanmaktadır.

Yaşlanmakta Olan Nüfus ve Çalışma Hayatı

Deneyim ve bilgi transferinin önündeki en büyük risk emeklilik nedeniyle işten ayrılmak zorunda olan işgörenin bu konularda ardıllarına katkı sunmamış olmasıdır. Yaşlanmakta olan nüfus pek çok araştırmaya konu edilmiştir. Hem Türkiye’de hem de dünya genelinde yaşlı nüfus önemli bir sorun oluşturmaktadır. Fang Li Devos (2008), buna örnek olarak Amerika’da gelecek on yıl içinde 45 yaş üstü bireylerin çalışanlar tüm çalışanla arasında yüzde 40’lık bir yüzdeye sahip olduğunu söyleyerek örneklemeaktadır. Bu bağlamda iş gücünün etkin planlanması sadece günübirlik bir planlama değil bizatihi geleceğin kendisini inşa etmektedir. Bu anlamda yaşlanmakta olan nüfus örgütlerin önemli gündem maddelerinden biridir.

Nesiller Arası Değişimler

Dünyanın değişen koşulları nesiller arasında da ciddi farklar ortaya çıkarmıştır. Nesiller arasındaki bu fark iş hayatına karşı bakış açılarında radikal değişikliğe neden olmuştur. Örneğin, 1980’lerden sonra doğan ve Y nesli olarak adlandırılan bireyler, insan kaynakları uzmanlarına göre esnek, daha çok iş odaklı ve yüksek ödül isteyen

bir çalışma gurubudur. 1995 sonrası doğan nesil olan ve Z nesli olarak adlandırılan bireylerin de beyin olarak daha dijital bir dünyaya ait oldukları ifade edilmektedir. Z kuşağı zamandan ve mekândan bağımsız bireysel çalışma odaklı bir nesil olarak ortaya çıkmaktadır (Turner, 2015). Bu nedenle Y ve Z nesillerinin bir arada bulunduğu herhangi bir örgütün ister şirket ister bir eğitim kurumu olsun, daha farklı ve çeşitli heveslendirme yollarını geliştirme ve performans belirleme stratejilerine ihtiyaç duyması muhakkaktır.

Yetenek Bulmadaki Zorluk

Eğitim sistemlerindeki aksaklıklar ve yetersizlikler ülkeler açısından yetenekli birey yetiştirme işlevini de tehlikeye atmaktadır. Ülkeler arası nüfus dengesizliği gittikçe üstesinden gelmesi zor bir karmaşa yaratmakta. Gelişmiş ülkelerdeki yaygınlaşan üniversite mezunu insan gücü iş hayatının gereklerini karşılamaktan uzak bir hal almış vaziyettedir (Anderson ve diğerleri, 2015).

2.2.2. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkması

Yetenek yönetiminde yer alan çalışmaları doktrin bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu sınıflandırma;

- McKinsey araştırmaları
- Yetenek anlayışı perspektifi
- Temel yetenek kuramı

Şeklindedir.

McKinsey Araştırmaları

Amerikalı McKinsey şirketinin 1990’larda iki aşamada yaptığı araştırmalarda; Birinci aşamasında 56 şirket üzerinden şirketlerin performanslarındaki ayırt edici özellikler incelenmiştir. Buna göre yetenekli çalışan ve yetenekli yönetici örgütler arasından en büyük ayırt edici özellik olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise 112 şirket için yeteneğin ne ifade ettiği araştırılmıştır (Akar, 2012). Bu araştırma neticesinde ortaya çıkan sonuçlar dünya genelinde “yetenek akımı”, “yetenek kıtlığı”, “yetenek havuzu” gibi terimleri ortaya çıkarmıştır. Araştırma bulguları analiz edildiğinde, iyi şirketlerin yetenekli insanları bir avantaj olarak gördüğüne, şirketlerin bu nitelikte çalışanları bulmakta yaşadıkları zorlukların önde çıktığı görülmüştür. Yetenekli çalışanların, iş yerine bağlılık duygusunun zayıf olduğu, örgütler arasında

geçişlere daha yatkın oldukları görüldüğünden, yetenekli işgörenlerin örgütte tutulmasında zorluklar yaşandığı görülmüştür.

Yetenek Anlayışı Kuramı

İşgörenlerin kendi potansiyelini geliştirmesi anlayışına dayalı bir yaklaşımdır. Yetenek anlayışının örgütle nasıl uyumlulaşacağı üzerine odaklanır. Yeteneğin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan kazanılan bir olgu mu olduğu hususu ciddi tartışmaların konusu edilmektedir. Bu kuramda, doğuştan gelen yeteneği seçme ve çalışanlarda var olan yeteneği geliştirme hedefi görülür. Söz konusu anlayışta yetenek; örgüt açısından yüksek potansiyel, yüksek performans, yüksek yeterlilik, kişisel bir güç ve aynı zamanda sonradan kazanılmayan doğuştan gelen bir ayrıcalıktır (Mayers, Woerkom ve Dries, 2013).

Temel Yetenek Kuramı

Prahalad ve Hamel tarafından 1990'lı yıllarda geliştirilen temel yetenek kuramı, örgütün temel yeteneklerini birleşik bir organizma olarak görür. Temel yetenek her türlü bilgi ve birikimin sonuç üreten bir kaynağa dönüşmesini ifade eder. Temel yetenek bir örgütün hayatta kalmasını, devamlılığını ve rekabetini besleyen önemli bir unsurdur (Akar, 2012). Örgütün hayatta kalmasını, oluşturduğu farkla karşılaştıran bu anlayışa göre, farklı örgütsel yetenek türleri vardır.

2.3. Yetenek Yönetiminin Boyutları

Yetenek yönetimi bir bilimsel yaklaşım metodolojisi içinde değerlendirilip sahip olduğu aşamalar kategorize edilerek daha etkin ve anlaşılır kılınmak zorundadır. Nitekim Tabancalı ve Korumaz, (2014) tarafından yapılan sınıflandırma, amaç ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların tespit edilmesi, yetenek bulma ve yetenek havuzu oluşturma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme olarak yapılmaktadır. Bu bağlamda bu boyutların ayrıca incelenmesi gerekmektedir.

Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

Örgütlerin isabetli bir yetenek yönetim programı oluşturabilmeleri için öncelikli şart hedeflerini belirlemek suretiyle örgüt içi süreç ve görev kartları oluşturmak marifetiyle pozisyonlara atfettiği ve pozisyondan beklediği iş ve işlemlerin tanımını yapmaktır.

Zira iş tanımı belirlenmemiş bir pozisyon için yetenek arayışı atılacaktır. Bu yetenek yönetim programının birincil aşaması elbette kurucular tarafından kuruluşa biçilen misyonun yani hedeflerin ve vizyonun yani kurum kültürünün tespitidir. Bunlardan yoksun bir yaklaşım kurumun planlamalarında ciddi sakatlıklara neden olacağı aşikârdır. Diğer yandan yetenek yönetimi uygulamaları örgütü bir organizma olarak inşa edip örgütün her basamağında kendini bu organizmanın parçası olarak görmesini sağlamayı da hedefler (Alaylıoğlu, 2010).

Stratejik plan ve amaçların tespitinin doğru yapılması yetenek belirlemesini de isabetli hale getirecektir. Örgüt amaçlarına odaklanmış bu yetenekli bireyler, örgütün süreç içinde maruz kaldığı gelişim ve değişimlere uyumunu temin edecek temel elemanlar olduğu görülecektir.

Örgüt personel sayısını tespitini doğru yapmak suretiyle bu personellerden beklediği yeteneğin işe yansıtılmasını sağlamak için ayrıca işe değer katmalıdır. Çünkü bu yetenekli bireyin ilgisini kendi örgütüne çekmenin önkoşuludur. Bu planlamalar ve değerlendirmeler örgüte bir kimlik, kültür kazandırmak ve bunlar aracılığı ile varılmak istenen hedefe yol alma esnasında ihtiyaç duyduğu bireylerin bu yolda yerini almasını sağlamak üzere yapılır. Bu örgütün bünyesine katmak istediği yetenekli bireylerin üzerinde oluşturmak istediği çekim kuvvetinin artmasına neden olur (Tarique ve Schuler,2010).

Sahip oldukları eleştirel ve dinamik düşünce yapısı nedeniyle kabiliyetli bireylerin örgüt hiyerarşisi içinde tutulmaları ciddi zorluklar barındırır. Eleştirel ve dinamik düşünce tarzı var olan dönüştüren ve değiştiren bir liderlik karakteri oluşturmaya başladığında bu bireylerin sadece maddi beklentilerle örgüt içinde tutulmaları daha da zorlaşır. Bu kişiler maddi koşulların yanında yaptıkları işle duygusal bağı kurmak gibi imkânlarla da sahip olduklarını görmek isterler ki buda örgütsel bağlılıkta önemli bir yer tutar (Salacuse, 2006).

Örgüt yapısı içine dâhil etmeyi planladığı bireylerden beklediği yeteneğin tespitini öncelikle ihtiyaç analizi marifetiyle belirler. Bu analizin çok geniş kapsamlı yapılması gerekmektedir (Fang Li Devos, 2008). Organizasyona ait pozisyonların beklentilerinin tespiti ile bireylerin yeteneklerinin uyuşması analizlerin sonucunda ortaya çıkacaktır.

Analiz sadece mevcut durumu değil gelecek ihtimallerini de barındırmak mecburiyetindedir.

Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

Organizasyonun birimlerinin tespiti ve bu birimlerde ihtiyaç duyulan personel niteliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Zira sevk ve idareye karar veren nitelikli çalışandan istenecek beklentiler bu pozisyonlarının belirlenmesinden geçmektedir (Alaylıoğlu, 2010).

Kilit pozisyonların tespit edilmesinde genellikle dört yol izlenmektedir (Huselid, Beatty ve Becker, 2008'den aktaran Tabancalı ve Korumaz, 2014).

1. Örgüt Şeması ya da Görev Sorumluluk Derecesi

Görevlerin, gereklerinin ve tanım ve anlamlarının bilinmesi önemlidir. Görevin işgörenden beklediği yetenek, emek ve sorumluluk düzeylerinin belirlenerek kilit pozisyonlar tespit edilir. İşteki güçlük ve işgörendeki beceri derecesine ve yeteneğe bağlı konumlandırma yapılmasını sağlar.

2. İşin Katma Değeri ve Yerine Koyma Zorluğu

İşler, işlerin yarattığı ürünler ve kilit pozisyondaki işgörenin gözden çıkarılabilirlik derecesi ile işin kolaylığına göre iki farklı açıdan değerlendirilir. Bu işler sırasıyla A sınıfı (stratejik işler), B sınıfı (destek) ve C sınıfı işler (diğer) olarak isimlendirilmektedir. A sınıfı işler, işlerin hiyerarşideki konumları ile ilişkili değildir. Bu anlayışa göre, bir firmadaki tüm müdürlük pozisyonları A sınıfı iş olarak değerlendirilemeyebilir. Bununla birlikte operasyonel bir iş A sınıfı iş olabilir.

3. İşe Ödenen Ücret Açısından

Çalışanların, iş gücü piyasasındaki arz eksikliği ve örgüt için ürettikleri değer, genellikle aldıkları ücretin gösterdiği düşünölen ekonomiye dayalı bakış açısidir.

4. Stratejik Açıdan

Yetenek yönetiminde önemli yani kilit pozisyonlar örgüt stratejisine göre tespit edilir. Buna göre örgütün kendine biçtiği role ve hedeflerine en çok katkıda bulunabilecek pozisyonlar kilit yetenek pozisyonlarıdır. Huselid ve diğerleri ise (2005) işleri yetenek

yönetimi açısından sınıflandırmıştır. Sınıflandırma aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir.

2.4. Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi

Modern toplumda nitelikli insan yetiştirme görevini üstelene eğitim kuruluşlarının da genel örgüt organizasyonları için geçerli olan insan kaynağı yönetimi pratiklerinden mahrum kalması düşünülemez. Eğitim amacına özgülenmiş kuruluşlar olan okullarda personel ve yöneticilerin yetenekleri geliştirme ve iyi yönlü dönüştürme çabaları da yetenek yönetimi uygulamalarından beslenmektedir. Okulların üstlendikleri eğitime ve öğretme görevini hedeflerine uygun olarak gerçekleştirme süreçleri ve bu okullarda inşa edilen liderlik metodolojisi yeteneğe odaklanma yani yetenek arayışını merkeze alan bir yaklaşımla beslendiğinde okullar kendilerine biçtikleri rolleri daha nitelikli olarak yerine getirecektir. Liderlikten kast edilen dönüşüme kapalı salt hiyerarşi odaklı bir liderlik değil, süreç içinde gelişip budaklanan kontrol ettiği mekanizmaların iç ve dış dengelerine dikkat eden, geliştiren bir liderliktir (Aytaç, 2013).

Zorlu piyasa koşullarının örgütleri rekabete itmesinin yarattığı değişim trendinden kaçınılmaz olarak eğitim sektörü de etkilenmiştir. Bu etkilenme eğitim kurumlarının artık klasik eğitim anlayışında kalamayacağını, dış paydaşların talepleri doğrultusunda değişerek küreselleşen eğitim anlayışına uyum sağlayacak dönüşümüne neden olmuştur. Eğitim anlayışındaki bu değişim eğitim kurumlarının yapılanmasında yetenekli bireylerin rolünü artırmıştır. Bu rol artması beraberinde yetenekli birey ihtiyacını doğurmuştur. Piyasa koşullarının değişimindeki baş döndürücü hız rekabet gücünün her an artırılmasına sebep olmaktadır. Rekabet gücünün artırılmasının en etkin yollarından biri de işgörenlerin nitelik ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bu da örgütleri, amaçlarına ulaşmaları için yetenekli, bilgili ve deneyimli bireylerin istihdam etme ve bünyelerine katmak için araya itmiştir (Alruwaili, 2018).

Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların, tespit edilmesi, işe alınması, yeni çalışanlar ile uyumu ve iş süreçleri ile bütünleşmesi, çalışanların geliştirilmesi, iş doyumlarının sağlanması, motivasyonlarının artırılması, örgütsel aidiyeti inşa edilmesi, örgütte kalmasının sağlanması gibi uygulamaları içermektedir. Yetenek yönetimi, liderlere yönelik olarak ise; yetenekli liderleri işyerinde tutmak, yetenekli liderleri kendi örgütüne çekmek, yetenekli liderleri uygun yerlerde

görevlendirmek, liderlik potansiyeline sahip olan işgörenlerin kariyer gelişimini hızlandırmak suretiyle yetenekli lider yetiştirmede süreklilik oluşturmak, örgüt liderlerinin kariyer ilerlemelerini yönetmek ve desteklemek için bir araç olarak görülmektedir (Agrawal, 2010; Mohammed,Hafeez-Baig ve Gururajan 2018; Rhodes ve Brundrett, 2006; Rhodes, 2012). 20. yüzyılın son dönemlerinden bu yana güç kazanan pozitivizm sonrası yetenek yönetimi yaklaşımları, kurumları salt tekniğe dayalı olarak yönetilmesinin insan kaynağının örgüt içindeki öneminin göz ardı edilmesine neden olduğunu ifade etmektedir. İnsan kaynağının göz ardı edilmesi örgüt yaşamı içinde işgörenlerin ve yönetenlere tekdüze bir yaklaşımını doğurmaktadır (Aslanargun, 2012).

Yetenekli bireylerin eğitim kurumlarına dâhil edilmesi bu kuruluşlar için önemli bir meseledir. Zaman, her zaman iyi yönlü gelişime yol açmaz birçok nedene bağlı olarak bireyler liderlik becerilerini geliştirmekten geri durmakta, öğretmen ve üniversite öğretim elemanlarında dahi baş gösteren bir yetenek eksikliği son dönemlerde ortaya çıkmakta ve bu durum kurumlar açısından problem doğurmaktadır. Görülüyor ki mesele sadece yetenekli bireyleri tespit edip onları kazanmaktan ibaret değildir. Aynı zamanda bu bireylerin kuruma bağlılığının temin edilmesi amacıyla kurum tarafından bir plan yürütülmelidir. Zira bu plan, kurumların 21. y. y. dünyasının çetin şartlarında onları ayakta tutma becerisine sahip insan kaynağının muhafazasını ve bu kaynağın her geçen gün gelişimini de temin etmek durumundadır. İfade edildiği gibi çetin rekabet koşullarının varlığı eğitim kurumlarını yetenekli insan kaynağının tespiti, davet etmek, cezp etmek ve muhafaza etmek üzerine daha fazla planlama yapmaya itmektedir. Nitekim Davies ve Davies'in (2011) ve Atlı'nın (2009) bu yönde değerlendirmeleri mevcuttur.

Yetenekli bireylerin azlığının yol açtığı arz açığı, yeteneğin kıt kaynak olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bu kıt kaynak değerlendirmesi yeteneği, en doğru ve stratejik biçimde yönetilmesi gerektiği fikrini doğurmuştur. İnsan kaynağının örgüt içindeki öneminin gittikçe daha iyi anlaşılması ve örgütlerin hedeflerine ulaşmada insan kaynağının üstlendiği rolün değerinin tespit edilmesi bu yönetim anlayışının gelişmesine neden olmuştur. Bu itibarla eğitim örgütleri diğer sektörlerde yer alan örgütler gibi çalışanlarını örgütün gelecek hedeflerine ağıl olarak seçip geliştirme politikasına sahip olmasını gerektirmektedir (Aytaç, 2015).

Eğitim örgütlerinin başarıları öğretmenlerin sadece kişisel varlıklarıyla değil örgütle kurduğu ilişki ve kişisel özelliklerinin birleşimine de bağlı olduğu söylenebilir. Bu durumda yöneticilere düşen en temel görevin öğretmenlerin sahip olduğu yeteneğin yanında örgütle olan ilişkilerini de doğru inşa etmeleridir denebilir. Bu bağlamda yöneticiler yetenekli öğretmenlerin örgüte bağlılığını temin etmenin yollarını tespit etmelidir. Bu tavır eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak başat gelişimin temelini oluşturmaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinde yetenek yönetiminin iyi inşa edilmesi öğretmen ve örgüt arasındaki ilişkinin sağlıklı kurulmasına neden olmakta, buda öğretmenin performansına, örgüt aidiyetine olumlu etki etmektedir (Bulgulu, 2017; Davies ve Davies, 2012; Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Eğitim örgütleri sadece öğrencilerin potansiyelini ortaya çıkarıp onların gelişimi üzerine inşa edilemez. Zira eğitim örgütlerinin yapısal durumu çalışanların da en az öğrenciler kadar yetenek yönetimini gerektirmektedir. Bir eğitim örgütünde uygulanan yetenek yönetiminde liderliğe düşen pay, yetenekli çalışanları keşfetmek, gelişimlerine katkı sağlamak ve öğrenen örgüt kültürünü yerleştirmektir. Elbette ki eğitim örgütlerinin liderlerine biçilen bu rol, liderlerinde bilgili ve becerikli olmasının önemine işaret etmektedir (Yavuz, Madonia ve Abolafia, 2018). Liderlerin eğitim örgütlerinde çalışarlarda var olan yetenekleri tespit etmesi ve bu tespitlerin öğrencilere aktarılmasında büyük rolü vardır (Fernando ve Kavitha, 2019). Etkili okul yaratmanın yetenek yöneticisi olan okul liderlerine bağlı olduğu, yetenekli okulların da yetenekli çalışan yaratacağına dair varsayımların sahada karşılıklarının araştırılması gerekmektedir (Bennis, 1997; Golden, 2005; MacBeath, 2006). Okul yöneticilerinin yönetim şekli olarak dikte etme yöntemi yerine, kolaylaştıran, öğrenmeye açık bir lider olması, çalışanlarla güvene dayalı iyi bir iletişim kurmasını sağlamaktadır. Bu iletişim şekli eğitim örgütünün hedefine hizmet eden bir çalışan–lider uyumunu meydana getirmektedir (Behrstock, 2010).

Gülfidan'da (2008) yetenekli liderliğin özelliklerini değerlendirirken, liderin çalışanların beceri ve yeteneklerine uygun koşulları yaratan, bu koşulları devamlı gözlemleyip geliştiren bir liderlik beklentisini ifade etmektedir. Zira yetenek odaklı bir liderliğin yarattığı yetenekli çalışanlar, örgütlerin asıl motor gücü konumunda olup, örgütün gelecekte kaderini belirleyici role sahiptir (Axelrod, Handfield-Jones ve

Welsh, 2001). Baporikar ve Smith (2019) tarafından, eğitim örgütlerinde yapılan araştırmaya göre yetenek yönetimi ve motivasyonun örgütün başarısı ve çalışan verimliliğinin artmasında kilit iki faktör olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan odaklı eğitim örgütlerinde alternatif çözümler üretebilme beklentisi, insanların farklı kültür, kişilik ve yeteneklerin bir arada bulunmasından beslenmektedir (Brandt, 2011).

Yapılan son araştırmalarda, öğrenme için öğretmenlerin çok önemli olduğu üzerinde durulmakta hatta yoksulluğun öğrenci üzerindeki olumsuz etkilerinin dahi yetenekli öğretmenler marifetiyle telafi edilebileceği savunulmaktadır. Bununla birlikte okullarda yetenekli öğretmenleri işe alma ve örgütte tutma gayretlerinin az olduğu, okulların madde ve insan kaynaklarını yönetmede yetersiz olduğu görülmüştür. Eğitim örgütlerinde yetenek yönetiminin yeterli düzeyde olmaması nedeniyle süreç içinde eğitim örgütlerinde yetenek yönetiminin eğitimin tüm süreçlerine katkıları gündeme gelmeye başlamıştır (DeArmond ve diğerleri 2012).

Eğitimde yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasının yedi temel dinamiğinin olduğu görülmektedir. Bunlar hazırlık, işe alım, geliştirme, indüksiyon, işte tutma ve performans yönetimidir. Hazırlık evresinde öğretmen yetiştiren yükseköğretim programları ile bağlantı kurmak önemlidir. Yükseköğretim kurumlarının öğretmenlik programlarına kabul ettiği öğrenciler hususunda seçici davranmaları, konularda öğretmenlerin yerel ihtiyaçlarına cevap vermeleri, çeşitli pedagojik yaklaşım kullanmaları, bilgi ve becerilerini çeşitli okul ve sınıflarda uygulanabilir olacak şekilde geliştirmeleri ve bu eğitim süreci boyunca öğretmenlik öğrencileri hakkında veri sunmaları önem arz etmektedir (Dmitrieva ve diğerleri, 2015).

2.5. Performans Kavramı

Performans, Fransızca kökenli bir kelimedir. Performans sözcüğünün sözlükte yer alan anlamı ise “başarım” olarak ifade edilmektedir (TDK). 2001-2005 yılları arasında Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında performans yönetimine değinilmiş ve bu değinilmeye performans, amaçlı ve planlanmış bir faaliyetin sonucunda elde edileni nicel ve/veya nitel göstergelerin bütünü olarak tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra alanyazın performansla ilgili farklı tanımlar da bulunmaktadır:

Türkçede performans kelimesini tüm anlamıyla karşılan bir sözcük bulunmamakla birlikte, tanım olarak bir işi yapan bireyin o işte ortaya koyduğu nitel ve nicel emeğin bir birleşimi olarak kabul edilebilir (Aydın, 2016). Başka bir ifade ile iş görenin iş süreçleri boyunca ortaya koyduğu tüm tavırlardır (Başaran, 1985). Diğer yandan yapılacak iş ve görevin analizi neticesinde o iş veya görevden beklenen neticelerin meydana gelmesini gerektirecek şekilde işgörence ortaya konulan mali, zihinsel ve fiziksel emeğin varlığı olarak Pugh (Aktaran: Helvacı, 2002) tarafından tanımlanmıştır. Kimi zaman alan yazında performans, “etkinlik”, “verim”, “çıktı” gibi bazı kavramların varlığı üzerinden tanımlanmış bu kavramların yüklendiği anlamların yanında iş görenin işe karşı gösterdiği odaklanmanın varlığını da dâhil ederek tanımlanmıştır Torrington ve Hall (Aktaran: Helvacı, 2002).

Altun ve Memişoğlu, (2008) ise performansın çok katmanlı bir olgu olduğundan bahisle performansın tarifine dair bir sınıflandırma getirmiştir. Bu sınıflandırma ve tanımlama altı başlık altında organize edilmiştir. Bu sınıflandırma bakımından performans;

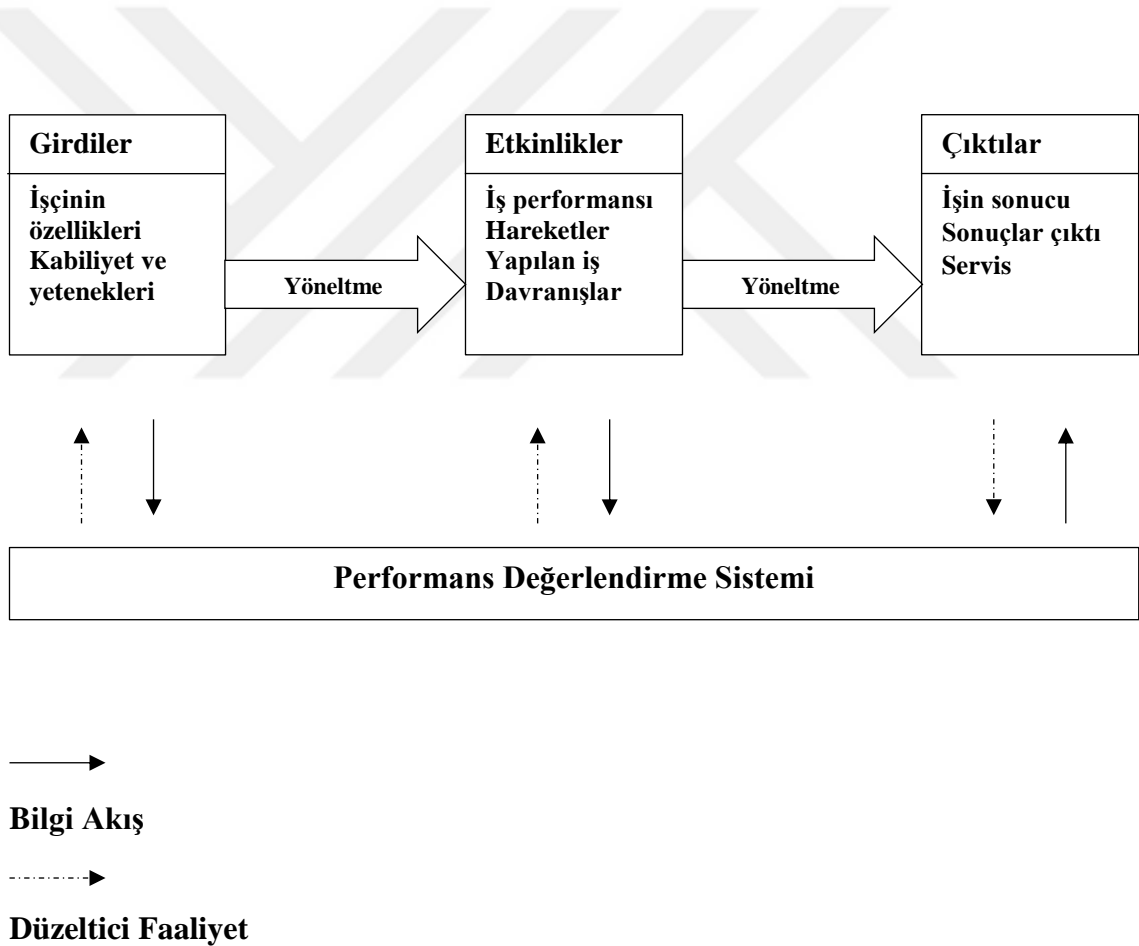
- Çok disiplinlidir
- Değerlendirme modellerinde ön yargılar barındırır,
- Birden çok görüş içermektedir,
- Modelleri de kendi içinde çeşitli alt sistemlere ayrılmaktadır
- Düzeyleri ve performans göstergelerinin bazı modellerde karıştığı görülmektedir,
- Bütünleşmiş modeller tüm boyutlarını gösterebilir.

2.5.1. Performans Değerlendirme

Akşit (2006) performans değerlendirmenin “işgören değerlendirme, performans değerlendirme, işgören boylandırması, yetkinliğin...ölçümü, verimliliğin değerlendirme, çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kurum ve kuruluşlarında “tezkiye” ve “sicil” benzeri adlar de aldığını vurgulamıştır.

2001-2005 yılları arasında hazırlanan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planından sonra MEB’e bağlı Teftiş Kurulunun performans değerlendirmeye ilişkin tanımı; önceden

belirlenmiş kriterlere göre, kurumun ve personelin iş başarısının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geri bildirim sunulması süreci şeklindedir (Altun & Memişoğlu, 2008). Genel olarak edebiyat incelendiğinde performans değerlendirmenin şu tanımlarıyla karşılaşılır: Erdoğan (1991), performans değerlendirmeyi; kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesi, Atay (1990) performans değerlendirmeyi; bireyin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş rutinlerini, tutumlarını ve buna dair diğer niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak, Bernardin ve Beatty (Aktaran: Aydın, 2016) tarafından performans değerlendirmesi; performans standartları ya da etkililik düzeyleri bağlamında görelî ya da somut performans ölçümlerinin yorumlanması olarak tanımlanmışlardır.



Şekil 1: Performans Değerlendirme Sistemi

Kaynak: Ivancevich J. M, Gibson J. L. Donnelly J.H; Fundamentals of Management, USA;1992

Şekil 1’de performans değerlendirme sistemi girdiler, etkinlikler ve çıktılar olarak tanımlanmakta olup, her aşama kendi içerisinde bilgi akışı sağlayarak aynı süre içinde düzeltici faaliyetler barındırmaktadır.

2.5.2. Performans Değerlendirme Tarihçesi

Performans değerlendirilmesinin tarihsel süreci incelendiğinde konuya ilişkin ilk uygulamaların ne zaman yapıldığına dair kesin veri bulunmamaktadır. Fakat Çin’de M.Ö hanedanlıklardan olan Wie hanedanlığının devlet elemanlarının bir şekilde değerlendirilmesi ve bu listelerin İmparatora sunulmak üzere Filozof Sin Yu’ca yapıldığı bilinmektedir. Tabi bu değerlendirme yöntemi modern anlamda performans değerlendirmesinin objektif kriterlerine göre değil çalışanlara ait sübjektif özellikler üzerinden bir çalışma yapıldığı görülmüştür (Mohammed, 2010; Korkmaz, 2010).

Günümüz performans değerlendirme tekniğinin ilk bilimsel örneklerine Amerika Birleşik Devletleri’nde kamu kuruluşları tarafından 1900’lerde yapıldığı anlaşılmıştır. Bu değerlendirme yöntemlerinin modern zamanda ortaya çıkan değerlendirme ölçütlerine dönüşmesi ise yetmiş yıl sonra kendini Beer ve Ruh tarafından yapılan bir çalışmada göstermektedir, buna rağmen performans değerlendirme yöntem ve uygulamaları 1980’li yılların son dönemlerine kadar dahi yaygınlaşmamıştır (Korkmaz, 2010). Yukarıda Çin hanedanı tarafından ilk ilkel performans değerlendirme uygulamalarının kişilerin kişisel özellikleri üzerinden gerçekleştirilen sübjektif bir uygulama olduğuna dair benzer değerlendirmeleri de Carter (Aktaran: Korkmaz, 2010), bireylerin fiziksel özelliklerinin yanında davranış şekillerini basitçe ölçüldüğü ilkel bir süreç olarak başladığını ifade etmek suretiyle yapmıştır. Ayrıca Carter (Aktaran: Korkmaz, 2010), geçen zaman boyunca konuya odaklanan çalışmacıların meseleye bir uzman yaklaşımı getirdiğini ve bu uzaman yaklaşımı neticesinde performans değerlendirmenin günümüzde artık çok yönlü karmaşık bir işlemler sürecini ifade ettiğini belirtmektedir. 1948 yılında Karabük Demir Çelik İşletmelerinde ve sonrasında Makina Kimya Endüstrisi, Sümerbank ve Devlet Demir Yolları’nda uygulanan değerlendirme uygulamaları Türkiye’de performans değerlendirmenin ilk örnekleri olarak göze çarpmaktadır (Bingöl, 1993).

Performans değerlendirmesinin eğitim faaliyetlerine yansımaları ise 20.yy’dan önceki süreçte denetim mekanizmasının yönetime dair bir alan olduğu kabulüne bağlı olarak

öğretmenler idareciler tarafından denetlenmesi gereken çalışanlar olarak görülmüştür. Nihayet 20.yy 'la girildiğinde eğitim sisteminde öğretmen denetiminin salt bir yönetsel bağlama sahip olmadığı, farklı bir metodolojiye ihtiyaç duyulması nedeniyle bu hizmet uzman eğiticiler aracılığı ile verilmiştir. Hemen ardından denetimin ilk bilimsel nitelik kazandığı 1920'ler gelmiş, ardından insan ilişkilerin denetiminin merkezine oturduğu görülmüştür. Eğitim faaliyetlerinin gerçekleştiren öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının süreçte çok değerli olduğu anlaşılmıştır. Çağdaş dünyaya gelindiğinde ise eğitimde denetim anlayışının merkezinde insan kaynakları yönetiminin olduğu görülmüştür. Zira insan kaynağının etkili bir yöntemle kullanılması ve geliştirilmesi artık denetim mekanizmalarının temel hedefi olmuştur, buda kendini denetim uygulamalarında insan kaynakları merkezli bir yaklaşım olarak göstermiştir (Aydın, 2014).

2.5.3. Performans Değerlendirme Amaçları

Performans Değerlendirme Tarihçesi bölümünden de ifade edildiği gibi ilk örneklerine Çin'de rastlandığı ve performans değerlendirmelerinin o dönemki temel amacı İmparatora personel listesi sunmak amacıyla yapıldığı anlaşılmıştır. Burada güdülen temel amaç İmparatorluk memurlarının İmparatorca değerlendirmeye tabi tutulmasıdır (Mohammed, 2010).

İlk sistemli performans değerlendirmelerinin yapıldığı Amerika Birleşik Devletleri'nde ise kamuya hizmet veren kuruluşlarda sunulan hizmetin ve personelden alınan verimin maksimize edilmesi amacıyla yapıldığı bilinmektedir (Korkmaz, 2010). Modern zamana gelindiğinde ise her türlü örgütlenmenin İnsan Kaynakları yönetiminin merkezine oturan ve o örgütün gelişimi ve ilerlemesi için personele ilişkin alınacak tedbirlerin vazgeçilmez unsuru olmuştur. Eğitim faaliyetlerinde ise denetim faaliyetlerinin yönetsel olmaktan çıkarılıp uzaman eğitimciler aracılığıyla yapılan bilimsel bir süreç olarak inşa edilmek suretiyle eğitim faaliyetlerinin kalitesinin bu değerlendirme marifetiyle yükseltilmesi amacıyla uygulanmıştır.

2.5.4. Performans Değerlendirme Önemi

Örgütsel yapılar doğaldır ki bir hedef uğruna kurulurlar. Bu hedeflere ulaşmada insan kaynağının öneminde daha önce vurgu yapmıştık. Örgütler geçmişten günümüze gelinen noktada geçirdiklerin süreçlerin öz değerlendirmesini yaptıkları zaman bunu

bir metodolojiye göre yapmak zorundadırlar, aksi durumda çıkan sonuçlar pekte güvenilir olmayacaktır. Nitekim Aydın (2014), öz değerlendirme sürecinde performans değerlendirmesinin, mali planlama, örgütsel personel hiyerarşisinin belirlenmesinde ve kurumun zafiyetleri ve güçlü yönlerinin tespitinde önemli bir yer tuttuğu değerlendirmesini yapmaktadır.

Çoğu zaman performans değerlendirme örgüt idarecileri tarafından iş yoğunluğu sebep gösterilerek geçiştirilmesi gereken bir süreç ya da ek bir yük olarak görülmektedir. Fakat Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin istikrarlı ve iyi çalışan bir temele oturtulması durumunda örgüte idari ve çalışanlara da bireysel birçok yarar getirmektedir. Bu örgütsel yararlar genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Uyargil, 1994, Barutçugil, 2004):

Performans Değerlendirilmesinin Örgütsel Faydaları;

- Örgütün verimliliği artar,
- Örgütün sunduğu hizmetin ve üretimde bulunduğu çıktının kalitesi olumlu yönlü değişir,
- Eğitim ihtiyaç ve bütçesi, daha isabetli tertiplenir ve planlanır,
- Örgütün daha isabetli insan kaynakları planlaması yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu veriler daha doğru ve güvenilir biçimde elde edilir,
- İş görenlerin gelişmeye yatkınlığı ve mevcut potansiyelleri daha doğru tespit edilir,
- Çıkan kısa dönemli insan kaynağına bağlı ihtiyaçların giderilmesinde daha hızlı çözümler sağlanır.

Yönetsel Faydaları

- Planlama ve denetim çalışmalarında daha fazla etkili olur, böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişir,
- Çalışanlarla her türlü ilişkiler daha çok gelişir,
- Çalışanların yeterlilik ve yetersizliklerini daha kolay tespit ederek bu tespitler doğrultusunda strateji belirlenir,

- Çalışanların güçlü ve güçsüz yönlerini de tanıma sürecinde kendi yeterliliklerini de görme fırsatına kavuşurlar,
- Yetki devrinin olası sonuçları tahmin edilebilir hale gelir,
- Liderlik gelişir ve bu gelişme uygulama alanı bulur.

Bireysel Faydaları

- Güçlü, zayıf ve geliştirilmesi gereken özellikler tanınır,
- Örgütteki rol ve sorumluluklara dair bilinç artar,
- Yöneticilerin beklentilerine dair farkındalık artar,
- Performansının değerlendirilme kriterlerini tespit eder,
- Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen çıktılar aracılığıyla yapılan olumlu geri bildirimlerin iş tatmini ve güveni yaratılır.

2.6. Performans Değerlendirme Süreci

Genel olarak irdelendiğinde performans değerlendirme sürecinin başlangıç adımı değerlendirmenin hedeflerini belirlemektir. Bu başlangıç adımından sonra dikkat edilmesi gereken önemli nokta; yapılacak değerlendirmenin amaçları değerlendiriciler tarafından belirlendikten sonra iş görenlerin, örgütün kendilerinden açıkça ne beklediği konusunda aydınlatılmasıdır.

Değerlendirmenin bitmesinin ardından işgören ile değerlendirmeyi yapan kişi işgörenin performansını analiz eder. İncelemenin ardından işgörenin performansın ilk adımında belirlenen standartları ne derece karşıladığı ölçülerek, işgörenin eksiklikleri analiz edilir ve bu doğrultuda bir geliştirme stratejisi belirlenir.

Örgütler Performans değerlendirme sürecinde çok farklı sistemler kullanmaktadır. Kullanılan değerlendirme sisteminden bağımsız olarak hedeflenen şey belirli bir aralıkta çalışanın gösterdiği başarı oranını tespitidir (Gök, 2006). Şüphesiz her değerlendirme gibi performans değerlendirmede belli standartlar çerçevesinde belirli parametreler üzerinden yapılmaktadır. Performans değerlendirme sürecinin başarısı ile çalışanların performans kriterlerine duyduğu bağlılık arasında önemli bir nedensellik bağı mevcuttur, zira çalışanlara uygulanacak kriterlerin nesnellik durumu çalışanların başarısının tespitinde önemli yer edinmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Değerlendirme kriteri oluşturma sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar şöyle sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2009; Öztürk, 2009):

- Çalışanlar önceden bilgilendirilmelidir,
- Objektif ve ölçülebilir olmalıdır,
- Öznel değerlendirmeler barındırmamalıdır,
- Standartlar ve kriterler bilimsel gözleme dayalı ve doğruluğu kanıtlanmış olmalıdır,
- Performansla ilgili tüm etkileri ölçebilecek kapsamda olmalıdır,
- Örgütün özelliklerine uygun kriterler belirlenmelidir,
- Yapılan işle ilgili olmalı, işgörenin özel alanına yönelik ayrıntılara yer vermemelidir,
- Başarıyı tanımak ve ödüllendirmek üzere bir kriterleme yapıldığı unutulmamalıdır,
- Bireylerin liderlik ve yöneticilik yeteneklerini tespit etme ve analiz etme fırsatı vermelidir,
- Dış paydaşların ve müşterilerin örgütün tüm insan kaynağı hakkında yaklaşımlarını da ortaya koyabilmelidir,
- Kriterlerin, örgüt tarafından belirlenmiş amaçlara ve öngörülen rakamlar ile karşılaştırıldığında bir anlamı olmalıdır,
- Çıktıların ve ürünlerin nicel ölçümü kadar, başarımlar ve tutumlar da dikkate alınmalıdır.

Önceki ve şimdiki performans ölçümlerinin sağlıklı yapılabilmesi bu değerlendirme süreçlerinin standardize edilmesi gerekmektedir. Çünkü üzerinde ortak kanaate varılmamış bir sistemin ölçüm sonuçları da objektif değerlendirmeye tabi tutulamaz. Performans değerlendirmenin standart bir yapı haline gelmesinde iki temel nokta bulunmaktadır. Birincisi yapılması gereken iş ne olduğudur, ikinci olarak ise bu işin nasıl yapılması gerektiğine dairdir. Bunlardan birinci sorun cevabını görev tanımlarında bulurken ikinci sorunun cevabı ancak performans değerlendirme neticesinde elde edilebilir. Ayrıca Bayraktaroğlu (2008) standartların açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olması gerektiğini ifade etmiştir. En nihayetinde bir değerlendirme süreci ciddi bir planlamada gerektirmektedir. Bu planlama, değerlendirmenin

uygulama kitlesi, uygulayıcıları, uygulama aralığı ve değerlendirme sistemini içerecek şekilde son derece sarı ve uygulanabilir olmalıdır (Barutçugil, 2004).

2.6.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Kurumsal beklentilere bağlı olarak çalışanlardan talep edilen performansın ürettiği içerik farklılık göstermektedir. Yerel ve küresel ölçekli hedefleri olan ve bu doğrultuda varlığını ispat etme niyetlisi kuruluşlar elbette ki çalışanlarından beklentilerine bağlı olarak bir değerlendirme kriteri oluşturacaklardır. Çalışma ve özgülendikleri alanlara bağlı olarak kurumlar yapılacak iş ve vade dengesini kendi durumuna göre belirlemektedir. Bu dengenin sonuçlarının doğru tespiti için değerlendirme kriterlerinin öncelikli olarak belirlenmesi esastır. Bu bağlamda değerlendirenlerin elinde uygulanabilir bir kriterler toplamı ve bu kriterlere bağlı olarak çalışanların performans ölçümleri yapılmalıdır.

2.6.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Tüm değerlendirme süreçlerinde olduğu gibi performans değerlendirilmelerinin de bir standart çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Standartların tespiti aşamasında karşılaştırma meselesine önem verilmelidir. Bu anlamda tek taraflı bir düşünsel yol izlemek yerine çift taraflı bir metot geliştirilerek standart belirlenmelidir. İlk perspektifin denk geldiği yer iş görenin işten beklentisinin anlaşılması üzerinedir. Diğer perspektif ise iş görenlerin bu beklentilerini gerçekleştirmek için ortaya koydukları emeğin performans standartlarında denk geldiği yerdir. Bu çift taraflı yöntem uygulanarak belirlenen standartların doğru analizle birlikte ortaya çıkaracağı sonuç çok daha isabetli olacaktır.

2.6.3. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin tüm aşamalarının aynı önemde olduğu bir gerçektir. Ancak değerlendirme sürecinin sonunda beklenen kaliteli ve verimli sonuçların elde edilmesinde, değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan kişi ya da kişilerin belirlenmesi de çok önemlidir. Değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılması gerektiğine dair çeşitli alternatifler olduğu görülmektedir; İş görenin amir hiyerarşisi tarafından değerlendirilmesi, iş arkadaşlarınca yapılacak değerlendirme,

kendi öz değerlendirmesi, danışmanlar tarafından yapılan değerlendirme, dış paydaşlar ve müşteriler tarafından yapılan değerlendirmedir.

Değerlendirilme işlemini yapacak kişi ya da merciler noktasında çok fazla alternatif varlığı söz konusudur. Bunlar işgörenin üst yöneticisi tarafından değerlendirilmesi, işgörenin öz değerlendirilmesi, mesai arkadaşlarınca yapılacak değerlendirme, danışmanlar veya uzmanlar aracılığıyla yapılacak değerlendirme ve nihayetinde müşterilerin yaptığı değerlendirme olmak üzere birçok değerlendirme şekli mevcuttur.

2.6.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

TC. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından 2001 yılında “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” adlı bir çalışma yapılmış ve bu araştırma yayınlanmıştır. Öğretmen performans değerlendirmesinin birçok boyutu olduğuna atıf yapan bu çalışma, çoklu veri ve bilgi kaynaklarının kullanılması gerektiğini ifade etmiştir.

Müfettiş değerlendirmesi. Hiyerarşiler halinde organize edilmiş tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çalışanlar ve birimler arasındaki örgütsel ilişkiyi sağlayan, yönlendiren ve denetleyenler müfettişlerdir. Bireyin içinde bulunduğu örgütün hedef ve beklentilerine uygun davranıp davranmadığı denetçinin ilk değerlendirme kıstasıdır. Bu bakımdan müfettiş, Millî Eğitim Bakanlığının kendine biçtiği amaçların uygulama sahasına (eğitim kurumlarında) yansıtır, yorumlar, aydınlatır ve liderlik eder. Uygulama sahasında görülen sorunları bakanlık merkez örgütüne bildirir, öneriler geliştirir, çözümler üretir (MEBEARGED, 2001).

Öğretmen değerlendirmede öğrenci görüşleri. Öğrenciler tarafından hazırlanan raporlar ya da formlar öğrenci algılarını açık bir şekilde ortaya koyan verilerdir. Öğrencilerin, öğretmenin performansı konusundaki görüşleri yöneticilerden farklı bir bakış açısında sahip olduğu, öğretmenin performansının değerlendirilmesine öğrencilik statüleri bağlamında baktıkları aşikârdır. Öğretmen eylemlerinin değerlendirilmesinde öğrencilerin görüşlerinin de asıl kaynaklar arasında yer aldığı görülmektedir.

Öğrenci başarısının öğretmen değerlendirmede kullanılması. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin performansının çıktısı konumunda olan öğrenci başarısı da bir

değerlendirme unsuru olarak dikkate alınmaktadır. Çünkü bir eğitim sürecinin sonunda öğrenci kazanımları önemli bir yer tutmaktadır. Öğretmenin niteliğinin öğrencilerin başarısı üzerine ne düzeyde etki ettiği noktası eğitim sektöründe değerlendirilen çok önemli bir konudur. Öğretmen performansı ile arasında nedensellik bağı olan öğrenci başarısı elbette öğretmen performansının değerlendirilmesinde önemli bir veridir.

Öğretmen değerlendirmede veli görüşlerinin alınması. Velilerin öğretmen performanslarını değerlendirmede sahip olduğu görüşlerde çok önemli bir yer tutmaktadır. Velilerin, öğretmen ve veli arasındaki ilişkide doğrudan taraf oldukları için öğretmenin öğrenci ile olan ilişkisini ve bağına de gözlemleyebilme ve analiz edebilme fırsatı vardır. Veli görüşlerini almak için inceleme formları, birebir görüşmeler gibi farklı metotlar uygulanabilmektedir. Bu yöntemler çeşitlendirilip geliştirilebilir.

Öğretmenlerin sistematik gözlemlenmesi. Öğretmenlerin eğitim örgütü içindeki davranışlarının sistematik şekilde gözlemlenmesi çok sık kullanılan bir methodur. Başta sınıf ortamında düzenli aralıklarla öğretmenin performansının gözlemci tarafından gözlemlenmesi, gözlemcinin raporlamaları, profesyonel sınırlar belirlenmek suretiyle elde edilmiş verilerin değerlendirilmesi ve bu verilerin sistematik gözlem ve analiz sürecini ifade etmektedir. Sistemli gözlemi yürüten ve gerekli kayıtları tutan özne eğitim örgütlerinde müdürdür.

Yönetici raporları. Okul müdürleri konumları getirdiği farkındalık sayesinde okulu en iyi tanıyan kişilerdir. Müdürler okulun fiziki koşulları, ayrıca idareci olmalarının getirdiği imkânla öğretmenler arasındaki ikili ilişkileri gerekse öğretmenlerin idare ile olan ilişkilerine de hâkim durumdadırlar. Bu durumun tabii bir sonucu olarak okul müdürleri, öğretmenlerin iş değerlendirmeleri sürecinde önemli konumdadırlar. Okul müdürleri tarafından hazırlanan yönetici raporları öğretmen değindirmesinde en temel kaynak konumundadır.

Meslektaş incelemesi. Meslektaş incelemesi, öğretmenlerin, başka öğretmenlerin faaliyetlerini, yararlılıklarını değerlendirme ve raporlama sürecidir (MEBEARGED, 2001). Meslektaşın görüşü, öğretmen iş performansının değerlendirmelerinde kullanılan diğer tekniklerle desteklendiğinde geçerli bir sonu ulaştıracığından değerlendirmeyi daha anlamlı bir duruma getirecektir. Bunun sebebi bir meslektaşın

yürütülen eğitim süreçlerinin planlanmasında ve bu süreçlerde kullanılan içeriklerin, kimi materyallerin nasıl kullanılacağını bilmesi ve öğrencilerin öğrenmeleri nasıl gördükleri hususunda tecrübe ve bilgi sahibi olmasından kaynaklanmaktadır.

2.6.5. Öğretmen Performansı

Öğretmen performans değerlendirme yöntemleri de süreç içinde önemli ölçüde geliştirilmeye çalışılmış ve konuya hatırı sayılır bütçe ayrılmıştır (Hallinger, Heck ve Murphy, 2014). Toplumun dinamiklerinden etkilenen ve insanın bir girdi olarak merkeze alındığı eğitim süreci devinim halinde bir süreçtir. Bu sürecin yürütülmesini ve süreçten yüksek randıman alınması fiziki, sosyal, mali, insan kaynakları bakımından pek çok etkene bağlıdır. Fakat öğretmenler bu etkenler üzerindeki doğrudan etkisi öğretmeni bu sürecin en önemli parçası haline getirmektedir (Özoğlu, 2010). Bu nedenle eğitim süreçlerinde öğretmen performansı ile yetenek yönetimi arasında doğrudan ilişki mevcuttur.

Öğretmenlerin performanslarını değerlendirmenin asıl amacı uygulamalardan elde edilen geri bildirimler aracılığı ile öğretmen uygulamalarının başarı derecelerinin nesnel olarak değerlendirilmesidir. Günümüz değişimleri kapsamında örgütsel davranışın niteliğinin değişmesi öğretmen performansının değerlendirilmesinin de önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel verimlilik öğretmenlerin performansına bağlı olarak değişmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2006).

Değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasında çalışan ve kuruluşlara bağlı farklılıklardan daha önce bahsetmiştik. Öğretmen değerlendirmelerinde, öğretmenlerin gelişimini izlemek bunlara tedbirler almak, öğretmen motivasyonunun canlı kalmasını sağlayacaktır. Zira sürekli değerlendirilme itkisi ile tetiklenen öğretmenin gelişimi önemli bir ilerleme gösterecektir ve bu gelişimi sürekli kılmada bu itki önemli yer tutmaktadır. Öğretmen değerlendirme süreçleri eğitim gelişimi ve değerlendirme süreçleri ile doğrudan bağlantılı bir süreç olması hasebiyle eğitim kurumunun hedef belirleme, kalite artırma ve elde edilen birikimin paylaşımını da besleyen bir süreçtir (Tonbul, 2009).

Bilimsel gelişmeler ve ihtiyaç değişimine bağlı olarak öğretmen performans değerlendirilmesi mutlaka izlenmeli ve geliştirilmelidir. Öğrenme süreçlerinin başat aktörleri olan öğretmenlerin eğitim süreçlerinde üstlendikleri rolün etkin kullanımı

öğrenme süreçlerinin başarılı ile sonuçlandıracaktır. Bu bağlamda performans değerlendirme süreçlerinin de buna göre inşa edilmesi gerekmektedir (Hajar ve Mukheri, 2017). Öğretmenlerin bu doğrultuda değerlendirmeye tabi tutulması öğrenciler açısından da önem arz etmektedir. Zira öğrenci üzerinde ki öğretmen etkisine dair ciddi etkisi olduğu görülmektedir (Konan ve Yılmaz, 2018). Bu nedenle öğretmen performanslarının değerlendirilmesinde gittikçe artan bir süreç mevcuttur. Zira bu değerlendirmenin ulusal ve uluslararası çalışmalarında konusu olmuştur. Öğrenci performans değerlendirilmesinin yanında öğretmen performansının da değerlendirilmeye tabi tutulması sıklıkla vurgulanmıştır. Öğretmenlerin toplum içinde üstlendiklerin görevin önemi he geçen gün daha da önemli olduğu anlaşılmaktadır (Norlund, Marzano ve Angelis, 2016).

Diğer yandan öğretmen performansının değerlendirilmesinde odak noktası olan mesleki gelişim kavramı eğitim süreçlerinin sonucunda öğrencilerin sahip olduğu yetkinliğin sağlanmasının ön koşulu olarak tanımlanmıştır (Hassel, 1999; akt. Kent,2004). Öğretmenin kendini geliştirmesinin alanyazındaki kavramsal karşılığı; personelin eğitimi, mesleki gelişimi ve sürekli mesleki gelişimini barındıran sürekli bir gelişimi ifade edilmektedir. Bu mesleki gelişim mefhumu yazın dünyasında bu konuya özgülenmiş yayınların doğmasına neden olmuştur. Bu yayınlar eğitimin seviyesi odaklı olarak sürekli öğretmen performansında mesleki gelişimin rolüne odaklanmıştır (CDEST, 18). Bu bağlamda araştırma merkezleri kurulmuştur. Bu kuruluşlarından Kariyer ve Teknik Eğitim için Milli Araştırma Merkezi (NRCCTE) mesleki gelişim kavramını, öğretmenin daha önce belirlenmiş ihtiyaçlarına göre öğretimin ilerletilmesiyle sonuçlanan ve öğrenci başarısını getiren ve performans çıktılarında artış sağlayan kapsamlı, devamlılığı yüksek ve organize öğrenme tecrübeleri şeklinde tanımlamıştır (akt. Reese, 2010). Soydan'ın (2012) yaptığı araştırmada yönetici ve öğretmenlerin “öğretmenler performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilebilir” şeklinde görüşe katılımı “çok az katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

Öğretmenlerin mesleklerinde derinleşmeleri uzmanlık alanları hakkında meydana gelen son gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu bilgileri yetenekleriyle birleştirerek eğitim örgütünün standartlarına uyumla hale getirmeyi sürekli mesleki gelişim yoluyla yapmaktadırlar (Reese, 2010). Roberts ve Dyer (2004) hem geleneksel olarak öğretmenlik belgesi ya da diploması almış hem de geleneksel yöntemlerden

farklı yollarla öğretmenlik yapabilme belgeleri almış bireylerin öğretmenlik kariyerlerini geliştirme boyutunda mesleki gelişime ihtiyaç hissettiklerini ortaya koymuşlardır.

Çalışmalar (Barko, 2004; Darling-Hammond, 2000) nitelikli mesleki gelişimin öğretmenin uygulamalarının öğrenci öğrenmesini olumlu bir şekilde değiştirebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu itibarla, nitelikli öğretmenlerin, sınıfta, okulda ve okul çevresinde öğrenci öğrenmesinde fark yarattığını gösteren kanıtlar olduğunu belirtmişlerdir. Fullan ve Steigelbauer (1991) mesleki gelişimin, bir kişinin hizmet öncesinden mesleğinin sonuna kadar mesleğine dair kendine kattığı tüm değerlerin toplamı olduğunu ifade eder. Maurer (2000) mesleki gelişimin kilit noktası olarak öğrenci öğrenmesinin sürekli iyileştirilmesi olduğunu bunun ise ancak öğretmenin sürekli gelişimi ile elde edilebileceğini vurgulamaktadır.

Bir diğer araştırma (Flores, 2005; Fullan, 1995; Guskey, 1995; King ve Newmann, 2004; Loucks-Horsley ve Stiegelbauer, 1991) öğretmenin motivasyon ve öğrenme süreçlerine olan bağlılığını artıran en etkili metodun sürekli mesleki gelişimin geldiği görülmektedir (akt. Hunzicker, 2010). Akşit (2006)'in bir okulun bütün öğretmenleri üzerinde yaptığı bir araştırma sonucu öğretmenlerin performans değerlendirme sürecine güvenmediğini ortaya koymuştur. Altun ve Memişoğlu (2008)'nin yaptıkları çalışma, performans değerlendirmenin kaliteyi artırma noktasında etkili olduğu, fakat objektif bir değerlendirme olmaması durumunda okul iklimini olumsuz yönde etkileyeceği sonucu çıkmıştır. Ayrıca çoklu değerlendirmenin uzun süreli diyalog gerektirdiği göz önüne alındığında öğrenci ve veli görüşlerinin çoklu değerlendirme içerisinden çıkarılması gerektiği belirtilmiştir. Altun ve Memişoğlu (2011)'nin yaptığı diğer bir çalışma performans değerlendirmenin objektif yapılmadığına ilişkin olumsuz bir inanç olduğunu ve yine örgüt iklimini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmaların yanında Balkar ve Şahin (2010)'in araştırması, müfettişler tarafından yapılan değerlendirmeye göre performans değerlendirmenin mesleki gelişimi sağlama açısından daha olumlu algılandığını ortaya koymuştur. Alay (2006)'nın ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada performans değerlendirmenin gerekli olduğu sadece velinin öğretmeni değerlendirmesini öğretmenler olumsuz olarak algılamaktadır.

Soydan'ın (2012) yaptığı araştırmada yönetici ve öğretmenlerin “öğretmenler performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilebilir” şeklinde görüşe katılımı “çok az katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

Aygün'ün (2008) çalışmasında öğretmenlerin, performanslarını değerlendiren kişilerin ön yargılı değerlendirme yapabildikleri yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Aslanargun ve Göksoy'un (2013) çalışmalarında da eğitim denetmenleri tarafından gerçekleştirilen denetim eleştirilmiş ve bunun yerine bazı çekincelere karşın müdür denetimi ön plana çıkarılmıştır. Topçu'nun (2010) araştırma bulgularında da branş öğretmenlerinin kendi yöneticilerini, branşlarıyla ilgili konularda yetersiz gördükleri görülmüştür. Ancak mesleğin uygulanması, sınıf yönetimi, öğrencilerle ilişkiler konularında yöneticileri daha yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. Aygün'ün (2008) çalışma bulgularında ise çoklu veri kaynaklarının kullanılması yönünde görüş bildirirken; veri kaynakları arasında en çok desteklenen grup okul müdürleri olurken, en az desteklenen grubun veliler olduğu görülmüştür. Earged'in (2001) araştırma bulgularına göre de ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin yarısından fazlası performans değerlendirmelerinin okul müdürü tarafından yapılması gerektiğini desteklemiştir.

Öğretmen performansının temel hedefi olan mesleki gelişim kavramı doktrinde önemli inceleme konusu olmuştur bunların birçoğuna yukarıda bahsetmiş olmakla beraber konunun daha iyi aydınlatılması bağlamında farklı görüşlerinde dillendirilmesinde fayda görülmektedir. Mesleki gelişim, öğretmenin alanına dair bilgisinin eğitim-öğretim uygulamalarına nitelik kazandıran temel bir yöntem olarak görülmektedir. Bu görüş öğretmenin mesleki gelişimini her türlü reform faaliyetlerinin temel taşı olarak görmektedir (Smith ve O'day, 1991; akt. Desimone ve diğ., 2002). Bütün bu değerlendirilmelerin yanında öğretmen performansını engelleyici unsurlarında varlığı ciddi araştırmalara konu olmuş ve bu bağlamda bir alanyazın oluşmuştur.

Bu konuya değinmek gerekirse eğer; Yamagata-Lynch ve Haudenschild'in (akt. Drage, 2010, 26) çalışması, öğretmen performansının gelişiminin engellerini de göstermiştir. Bunlar: Zaman ve finansman yetersizliği ve öğretmenin ihtiyacı olmayan mesleki gelişim fırsatlarının verilmesi. Özellikle meslekte yeni olan öğretmenlerin, meslekte yeni olmaları hasebiyle meslekle ilgisi olmayan birçoğu bürokratik işlerde bir tam iş günü çalıştıkları hatta birçoğunun hafta sonunda da en az bir gün çalıştıkları sonucu bu çalışmada ortaya çıkmıştır. Mesleki gelişim için alınması, yapılması

gereken faaliyetlerin katılım ücretleri veya harç ücretleri de ekonomik zorluk olarak engel oluşturmaktadır. Bunun yanında, mesleki gelişim faaliyetlerinin ideolojik ve hızlı tüketilen modası geçmiş içeriklerden oluştuğu ifade edilmiştir.

Drage (2010, 34) konuya ilişkin gerçekleştirdiği çalışmalarda, öğretmenlerin mesleki gelişim konusundaki en büyük engelinin, zaman yetersizliği olduğunu, bunun yanında okul bütçesinin mesleki gelişim için yeterli finansal imkânlarla sahip olmaması ve öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarına karşılık gelmeyen faaliyetlerin icra edilmesi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Guskey (2009) yeterli zamanın varlığı halinde ancak öğretmenlerin, kavrayışlarını geliştirebileceği, öğrenci çalışmalarını analiz edebileceği ve yeni öğretim yaklaşımlarını geliştirebileceğini belirtmiştir. Kennedy (1998, akt. Guskey, 2009) ait bir başka araştırmada, mesleki gelişim faaliyetlerine ilave zaman eklenmesinin tek başına öğrenci öğrenmesine pozitif etki etmediği ortaya çıkmıştır.

Yeterli zamanın varlığı önem arz etmekte olup, zamanın nasıl kullanıldığı daha çok önem arz etmektedir. Etkili mesleki gelişim için zamanın iyi planlanması, ilgili zamanın açıkça ihtiyaca odaklanmış şekilde kullanılması ve bir amaca hizmet etmesi gibi unsurlar önem arz etmektedir. Maalesef ki birçok mesleki öğrenme faaliyetleri, öğretmenin iş hayatındaki uygulamalarından ve okul gelişim hedef ve stratejilerinden uzak bir durum arz etmekte ve öğretmenlerin öğrenme ihtiyaçlarını da göz ardı edecek şekilde oluşturulduğu görülmektedir (Cohen ve Hill, 2000).

2.7. Eğitimde Performans Değerlendirme

Eğitim sürecin konusu olarak öğrencinin süreç sonunda sahip olduğu nitelikler toplumu etkilediği düşünüldüğünde, kaliteli bir eğitimin göstergesi süreç sonunda öğrencinin sahip olduğu niteliklerdir (Bıçak ve Nartgün, 2009). Eğitim vermek amacıyla organize olmuş yapılar, kurum hedef ve felsefelerine paralel hem kurumlarını ayakta tutmak hem de vaat ettikleri hizmetlerin ve üretimlerin yerine getirilmesini sağlamak gibi yükümlülükleri barındırırlar (Akan,2014).

Bu bağlamda eğitim kurumlarının performans değerlendirilmesinde üretilen hizmetlerin ve ürünlerin yanında bu hizmetin istikrarlı şekilde yürütülmesi yaygınlaştırılması eğitim kalitesine önemli katkılar sunmaktadır. Bu itibarla var olan durumun değerlendirilmesi, zayıf yanların tespiti ile bu yanların güçlendirilmesi önem arz etmektedir (Çelikten ve Özkan, 2018). Eğitim örgütlerinde yapılan önemli

araştırmaları, öğrenci başarısının bağlı olduğu okul değişkenlerinin bazı huşularla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu hususlar: eğitim- öğretim ve değerlendirmenin uyumu, odaklanmış mesleki gelişim, öğretim etkili bir gözetimi, öğretmenin yıpranmasının en aza indirgenmesi ve okul ikliminde olumlu koşulların varlığı, okul müdürlerin başarılı liderlikleri, tüm eğitim teşkilatının okullarda öğretmenlerin öğretilimi ve öğrenci öğrenmesiyle yakından ilgilenmeleri olarak ifade edilmiştir (Suber, 2011).

Son yıllarda öğretmen değerlendirme sistemlerini tekrar düzenlemek için önemli ölçüde yatırımlar yapılmıştır (Hallinger, Heck ve Murphy, 2014). Başka ülkelerde olduğu gibi özellikle İngiltere ve Amerika gibi ülkelerde öğretmen değerlendirme hem hesap verilebilirlik hem de okul geliştirme amacıyla kullanılabilir önemli bir strateji olarak ileri sürülmüştür. 2013 yılında sunulan okul çıktılarını geliştirme amacıyla hazırlanan OECD inceleme raporunda 28 ülkeye anket uygulanmış, bu ülkelerden 22'si ulusal düzeyde veya eyalet düzeyinde öğretmen değerlendirme için politika çerçevesine sahip olduklarını bildirmiş; geriye kalan 6 ülke ise öğretmenlere işlerinde geri bildirim sağlayacak uygulamalar oluşturdukları ve yerel olarak uyguladıklarını belirtmiştir (Huber ve Skedsmo, 2016).

2.8. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma konusuyla alakalı olarak yurtiçinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalardan ve çalışmalardan örnekler verilmiştir.

2.8.1. Yetenek Yönetimi ile İlgili Araştırmalar

2000'li yılların başından itibaren bu alanda yapılmış çalışmalar incelendiğinde aşağıda verilen araştırmalar ön plana çıkmaktadır.

Rekabet süreçlerinde öne geçmek için yetenek yönetiminin rolü Ashton ve Morton (2005) tarafından incelenmiştir. Araştırma neticesinde örgüt içinde yapılan personel konumlandırması yetenek yönetiminin en önemli unsuru olmuştur. Yetenek yönetimi ancak istikrarlı bir uygulama neticesinde uzun zamana yayılması ve süreklilik arz etmesi durumunda iyi sonuçlar doğurabilmektedir. İş hedeflerinin belirlenip bu doğrultuda geliştirilip uygulanan yetenek yönetimi stratejilerinin örgütlerin hedefleriyle daha bütünleşmiş bir hal alarak örgüt içindeki tüm sürecin yekûn olarak

sürdürülmesi ve bu yönde uyumlu yeteneklerin inşa edilebileceği bu araştırma neticesinde anlaşılmıştır.

McDonnell, Lamare, Gunnigle ve Lavelle'in 2010 yılında çok uluslu şirketler üzerinde 260 katılımcının katıldığı "Geleceğin Liderleri için Küresel Yetenek Yönetimi" adlı araştırmasında performans yönetimi çerçevesinde bir yetenek yönetimi değerlendirilmesinin yapıldığı ama bu değerlendirmenin gelecekte yapılacak iş ve süreç yönetimi stratejileri ile beraber değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir. Yeteneğin dinamikliğine dikkat çekilerek örgütsel önceliklerin değişmesiyle yeteneklerinde bu değişimlere uyum sağlayacak şekilde değişebileceği sonucu ortaya konmuştur.

Yükseköğretim kurumlarında Riccio (2010) tarafından yapılan ve yetenek yönetimi ile ilgili başarılı uygulamaları belirlemeyi hedeflediği yüksek lisans tez çalışmasında 7 küçük ve orta ölçekli kolej ve üniversitenin çalışan stratejilerini örneklem evreni olarak belirlemiş ve incelemiştir. Bu stratejilerin hedefinin, kurumsal devamlılığı sağlamak, öncelikleri desteklemek ve örgüt içinden gelecek için liderler yetiştirmek olduğu belirtilmiştir. Liderlik vizyonu, liderlik taahhüdü, kurumsal misyon ve öncelikler arasında yetenek yönetiminin denk geldiği yeri, gibi kapsamlı bir model sunulmuştur. Bununla beraber çalışma süresince birçok kurumda ilerleme kaydedilmesine rağmen yetenek yönetimine ayrılan zaman ve harcanan emek ve kaynakların kurumsal başarıya nasıl etki ettiği tespiti konusunda tatmin edici sonuçlara ulaşılamamıştır.

İlköğretim düzeyindeki eğitim örgütlerinde yetenek yönetimini eğitim uzmanlarının bakış açılarıyla incelemek amacıyla 8 ilköğretim yöneticisi ile mülakatlar yapılmıştır. İlköğretim düzeyindeki eğitim örgütlerinde yetenek yönetimini gerçekleştirebilecek fırsatlar ve engeller üzerine yapılan görüşmelerde yeteneği tespit etmek, geliştirmek, tutmak ve eğitmek üzere dört temel alan belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, okulların yetenekleri belirlemeyi daha sonraki dönemlere ertelediklerini ve okul yöneticilerinin, öğrencilerin yeteneklerini kendi finansal kaynaklarıyla büyütme olanak sağlayacak fiziki koşulların hazırlanmasında asıl sorumluluğun ailelerde olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin bazıları, yetenek yönetimini uygulama isteklerinin önündeki engellerden finansal yetersizliği öne sürerken, bazıları yeteneklerini yönetmek için düşündüklerini yapacak yetkiye sahip olmadıklarını belirtmiştir. Sınıf mevcutlarının fazlalığı, okul yöneticilerinin,

öğrencilerin okuldaki bireysel gereksinimlerini göz önünde bulundurmalarına engel teşkil eden diğer sorunlardan biridir. Araştırmacılar mevcut yetenek geliştirme yöntemlerinin, toplumun geleceği için ihtiyaç duyduğu yeteneklerin tespitine karşılık vermediğini sonucuna ulaşmıştır (Veladat ve Navehebrahim, 2011).

Whelan ve Carcary (2011) “Yetenek ve Bilgi Yönetiminin Faydaları nelerdir?” adlı araştırmalarında bilgi ve yetenek yönetimi uygulamalarının arasındaki uyumun örgütlere sağlayacağı menfaatler üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu çalışmada bilgi yönetiminin, yetenekleri doğru ve etkin bir şekilde yönetebilmenin önemine değinmişlerdir. Örgüt için önemli yeteneklerin örgütten ayrılmaları halinde bilgi akışının olumsuz etkileneceğini ve bu anlamda yetenekli bireyleri elde tutmanın aynı zamanda bilgi yönetimi bakımından da önem arz ettiği sonucuna ulaşmış ve yetenek yönetimine ilişkin planlar yapılırken bu hususların dikkatle değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Eğitim kurumlarında yetenek yönetimine ilişkin çalışmalar ve örgüt yöneticilerinin bu konudaki becerileri üzerine Davies ve Davies (2011) çalışma yapmıştır. Bu çalışmalar yetenek yönetimine dair bir sınıflandırma ortaya çıkarmış ve bu sınıflandırma süreci bahse konu yönetim sürecinin temel çizelgesini oluşturmuştur:

1. Stratejik planda kıymet takdirinin isabetli çıkarımların bulunması,
2. Performans değerlendirilmesinin disiplinli bir şekilde yapmak,
3. Performans ve potansiyeli iki farklı değerlendirmeye tabi tutmak,
4. Yetenek geliştirme,
5. Öğrenmenin yeterli güçlükte olmasını sağlama,
6. Yetenek gelişimini destekleyecek çalışma habitatını oluşturmak,
7. Yetenek yönetimi örgüt içinde bir kültür haline getirmek,
8. Çalışma ekosistemini tam kapsayacak bir sistemle çalışmak,
9. Eğitim örgütlerinin tüm süreçlerinde yetenek yönetimin katılmasının ve içselleştirilmesinin sağlanması.

Gelecek liderlik tahayyülünün unsurları olan tesirli ve vizyoner özelliklerinin bulunduğu bir idareci grubu yaratmak ile yetenek yönetimi arasında sıkı ilişki olduğunu Davies ve Davies düşünmektedir.

Aytaç (2014) 2012-2013 eğitim yılında Ankara örneklem evreninde yaptığı araştırmada öğretmenlerle yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarını

araştırmak için görüşme yapmış ve bu görüşme neticesinde vardığı araştırma sonuçlarına göre, eğitim örgütleri yöneticilerinin liderlik nitelikleri taşıması ile yetenek yönetimi uygulamalarının okul örgütünde uygulanma seviyesi arasında olumlu yönlü korelasyon olduğunu saptamıştır. Ayrıca uygulamaların hayata geçmesinde okulların idari yapısı ve sosyo-kültürel ortam da belirleyici bir başka etken olarak ön plana çıkmıştır. Aytaç'ın araştırmasında, personel ve bütçe bakımından okulların katı merkezîyetçilikten kurtarılarak ve yöneticilerin yetiştirilmesinde farklı bir metod benimsenmesi gerektiğine vurgu yapmış ancak bu unsurlar gerçekleşirse Türk eğitim sisteminde yetenek yönetimi uygulamalarının yer alabileceği konusunda bulgular sunulmakta ve yetenek yönetimi uygulanma düzeyleri arasında bir ilişkiden de bahsedilmektedir.

İsfahan ve Boustani (2014) “Örgütsel Güven ve Yetenek Yönetiminin Çalışanları Elde Tutma Üzerindeki Etkileri” adlı araştırmasında İsfahan üniversitesinden 138 kadın ve 142 erkek olmak üzere toplam 280 katılımcılı bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma neticesinde, yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların örgütte tutulması konusunda pozitif ve anlamlı bir etki oluşturduğu görülmüştür.

Bütünleşik yetenek yönetiminin okullarda uygulanması ile okullardaki önderlik yapma becerileri ile liderin çabalarının kurumsal bağlılık ve adanmışlığı arasından ki ilişki Aytaç'ın (2015) başka bir çalışmasında tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile yetenekli bireylerin okullara gösterdiği iyi yönlü kurumsal bağlılık ile idarecinin yetenek taltifini ve tespitini önemseyen liderlik yönünün varlığı ile doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmıştır.

Özel yükseköğretim kurumlarının yetenek yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada ise, yeteneklerin elde edilmesi, motive edilmesi ve performanslarının artırılması konusunda yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışma sonuçlarına göre; özel yükseköğretim kurum yöneticileri yetenek yönetimiyle ilgili sorumlu tutulmadıkları için yetenekle ilgili konulara çok az vakit ayırmaktadır ve bu kurumlarda performansa dayalı ödüllendirme anlayışı yoktur. Çalışma, yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarını planlamasında ve uygulamasında bilgi ve beceri eksikliğine sahip olduklarını göstermiştir (Rudhumbu ve Maphosa, 2015).

Yönetici ve akademik personelinin yetenek yönetimi boyutları (yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma) ile ilgili görüşlerini belirlemek için Günbey (2016) tarafından Giresun Üniversitesinde yüksek lisans tez çalışması yapılmıştır. Bu tez çalışmasında ilgili evrende 8 akademik personel ve 3 yönetici ile görüşmeler yapılarak konuya ilişkin veriler toplanmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, kurumun yeteneği çekmek için kongre, konferans ve sempozyum gibi yolları kullandığı, potansiyel yetenekli öğrencileri çekme açısından bakıldığında kariyer günleri düzenlediği ve burs imkânı sağladığı ortaya konulmuştur. Bilimsel yeterliklerin yetenekli akademisyenleri seçme ve yerleştirme sürecinde en önemli parametre olduğu sonucu çıkmıştır. Üniversitenin yetenek gelişimine dair bir plan ya da politika sahibi olmadığı görülmüştür. Üniversitenin ortak bir yetenek yönetimi politika ve planı olmadığı için yetenek yönetiminde uygulamaların etkili bir şekilde yapılmadığı görülmüştür.

Özel eğitim örgütlerinin ilkokul, ortaokul ve liseler düzeyinde görev yapmakta olan 257 öğretmenin katılımcı olduğu araştırmada, Zafer Güneş ve Keskinliç Kara (2017), özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyini belirlemek için çalışma yürütmüşlerdir. Ortaya çıkan veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada, yetenek geliştirme boyutunda öğretmen görüşleri “yüksek” düzeyde bulunurken, “yetenek kültürü”, “yetenek belirleme” boyutları ve yetenek yönetiminin toplamına ilişkin görüşler “orta” düzeyde bulunmuştur. Araştırmanın en dikkat çekici sonucu ise özel okullarda “yetenek belirleme” alt boyutunun en düşük çıkması olmuştur.

Yarar'ın (2018) okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, İstanbul ilinde 15 okul yöneticisi ve 20 öğretmen katılımcıdan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Bu formlar neticesinde elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre; Okul ortamında yeteneklerini sunamadıklarını söyleyen öğretmenlerin oranı katılımcıların yarısı olarak bulunmuştur. Yine katılımcıların yarısı yeteneklerini göstermeleri için kendilerine imkânların sunulmadığını ifade etmiştir. Mesleki gelişimleri için yapılan çalışmaların yetersizliği, okul yöneticilerinin yarısından fazlası, öğretmenlerin ise yarısından fazlasının cevaplarına yansımıştır.

Diğer çalışmalar benzer olarak yetenekli bireylerin kurumda tutulmasının zorluğu, finansal ve fiziksel yetersizliklerin olduğu, yöneticilerin kişisel çabalarıyla yetenekli öğretmenlere ulaşmaya çalıştığı, okullarda görevlendirme şeklinin yetenek odaklı değil de branş odaklı olduğu çıkan sonuçlar arasındadır. Öğretmenlerin bazıları yetenek geliştirmeye yönelik kültürünün yokluğundan söz ederek bu bakımdan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin bilgilendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Okul yöneticileri ise bu konuda yöneticilerin yanında öğretmenlerin yetenek geliştirme kültürü konusunda eğitim verilmesi gerektiğini, ancak örgütteki tüm basamakların ortak farkındalığı ile yetenek yönetimini eğitim sistemlerinde var olabileceğini ve bu amaçla başarılı uygulama yapan ülkelerin sistemlerinin incelenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

2.8.2. Öğretmen Performansı ile İlgili Çalışmalar

2000’li yılların başından itibaren bu konuda yapılmış çalışmalar incelendiğinde;

Down, Chadbourne ve Hogan (2000), ‘Öğretmenler performans yönetimini nasıl görürler?’ adlı çalışmasında Batı Avustralya’da çalışan öğretmenlere uygulanan zorunlu performans yönetimi sürecini 2 yıl boyunca incelemişlerdir. Bu iki yıllık gözlem sürecinin ilk yılında, sürece duydukları güvensizlik ve şüpheler ikini yılda da devam etmiştir. Fakat şüphe ve güvensizlik duygularının varlığına rağmen işlerini kontrol edebilmenin verdiği rahatlık ile öğretmenlerin profesyonel olarak gelişmelerinde farklılığa denem olmuştur. Profesyonel öğrenmenin geri bildirimler ile sağlanması, öğrenmenin gelişimi üzerinde olumlu etki bırakmıştır.

Çolak (2007), ‘Orta Öğretim Kurumlarında Performans Yönetimi’ (Kocaeli ili örneği) adlı çalışmasında eğitim örgütlerinin ortaöğretim düzeylerinde çalışan öğretmen ve örgüt yöneticilerinin performans değerlendirme ile alakalı görüşleri belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada meslek liseleri ile temel liseler olmak üzere iki farklı okul türü özelinde öğretmen ve yönetici görüşlerine başvurulmuştur. Örneklem gruba ‘Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen/ Yönetici Performans Yönetimi Anketi’ (Bostancı, 2004) uygulanmıştır. Bu anket ‘performans planlama’, ‘performans izleme’, ‘performans geliştirme’, ‘performans değerlendirme’, ‘performans değerlendirme sonuçlarını kullanma’ ve ‘performans yapı ve kayıtları’ olmak üzere altı boyuttan oluşmuştur. Öğretmenler, ‘performans değerlendirme

sonuçlarını kullanma' dışındaki tüm boyutlara katıldıklarını belirtmek suretiyle yöneticilerden ayrılmıştır.

Altun ve Memişoğlu (2008), "Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri" adlı çalışmasında Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı sonrası diğer kamu örgütlerinde olduğu gibi Millî Eğitim Bakanlığı'nda da performans değerlendirme sistemine geçiş aşamasında performans değerlendirilmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşlerini ortaya çıkarmak için araştırma yapmıştır. Araştırma evreni 39 idareci (okul müdürü, müdür yardımcısı), 53 öğretmen ve 24 ilköğretim müfettiş olarak belirlenmiştir. İlköğretim müfettişlerinin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin denetimde performans değerlendirilmesine ilişkin görüşlerini belirlemek için açık uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmış ve iki ilde gönüllülerin katılımına dayanan bir araştırma yapılmış ve veriler toplanmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra, açık uçlu sorular sorulmuştur.

Çelik Uyanıktürk (2009), "İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Öğretmen ve Yönetici Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışmasıyla İlköğretim okullarında Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliğini öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda evrenini İstanbul ili sınırları içerisindeki ilköğretim okullarında görevli bulunan öğretmen ve yöneticilerin oluşturduğu, araştırma örneklemini 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında pilot uygulama olarak performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilen altı tane ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 15 okul müdürü ve tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 180 öğretmenden oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak öğretmen ve yöneticiler için ayrı hazırlanan 60 adet sorunun yer aldığı, "İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği İle İlgili Algılar" başlıklı test kullanılmıştır. Bu araştırma neticesinde performans değerlendirme sisteminin uygulanabilir olduğu, öğretmenler kendi performanslarının öğrenciler, veliler ve meslektaşları tarafından değerlendirilmesinde bir sakınca görmedikleri, öğretmenlerin müfettişler tarafından teftiş geçirmeleri ile performansları arasında anlamlı bir sonuç olmadığı, eşit ağırlık alanından mezun olan öğretmenlerin alan bilgilerini sayısal ve sözel alanlarından mezun olan öğretmenlere göre eğitim ve öğretime daha iyi yansıtılabildikleri, cinsiyetle başarı ölçme ve değerlendirme arasında

anlamli bir iliŒki bulunduğu ve yine kadın retmenlerin rencilerinin baŒarılarını lme ve değerlendirme konusunda, rehberlik konusunda, erkek retmenlere gre daha baŒarılı olacak Œekilde ayırıtığı grlmŒtr. retmenlerin eğitim retim alanlarında yeterli bilgiye sahip olmaları planlama ve hazırlık alıŒmaları yapmalarını kolaylaŒtırdıđı sonularına varılmıŒtır.

Balkar ve Œahin (2010), “İlkretim 2. Kademe retmenlerinin retmen Performans Değerlendirme Model ve Uygulamalarına İliŒkin GrŒleri” adlı araŒtırmalarında İlkretim mfettiŒleri tarafından oluŒturulan mevcut retmen performans değerlendirme modeli ve oklu veri kaynağına dayanan retmen performans değerlendirme modeli uygulamalarına iliŒkin eğitim rgtnn ilkretim II. Kademe dzeyindeki retmenlerinin algılamalarının tespit edilmesi amacıyla alıŒmalar yrtmŒtr. AraŒtırma evrenini 2007- 2008 eğitim retim yılında Adana'nın Seyhan ilesinde 9 resmi ilkretim dzeyinde okulda grev yapan 162 ilkretim ikinci kademe retmenleriyle birlikte, araŒtırmanın nitel boyutunda yer alan odak grup grŒmeleri ilkretim okulunun ikinci kademesinde grev yapan 27 retmenin katılımıyla gerekleŒtirilmiŒtir. Odak grup olan ilkretim ikinci kademesinde grev 27 kiŒilik retmen grubu ve araŒtırmanın nicel boyutunun alıŒma grubunda yer alan 162 retmen arasından gnlllk esas alınarak belirlenmiŒtir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın modeli, evren-örnekleme ve veri toplama araçları ile verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, özel eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin algularına göre okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının, öğretmen performansı ile nasıl bir ilişkisi olduğunu belirlemeyi amaçlayan nicel bir araştırmadır. Araştırma, nicel araştırma türlerinden olan ilişkisel tarama modeli ile çalışılmıştır. Olgular ve olaylar arasındaki bağlantıları inceleyen çalışmalar genellikle ilişkisel taramadır. İlişkisel taramalar neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucu değişkenler arasında tespit edilen ilişkiler, araştırmacıların konuyla ilgili olarak varsayımlarda bulunmasını sağlar. İlişkisel tarama yöntemi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri inceleyerek ve analiz ederek mevcut durumların daha iyi anlaşılmasını sağlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015: 23-24).

3.2. Evren Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ili Esenyurt ilçesi özel okullarında görev yapmakta olan toplam 1700 (esenyurt.meb.gov.tr, 2022) öğretmenden oluşmaktadır.

Bu araştırmada, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, maddiyat, işgücü ve zaman kaybının önlenmesi açısından meydana çıkabilecek sınırlılıklar sebebiyle örneklemin uygulaması ve ulaşılmasının kolay birimlerden belirlenmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015). Büyüköztürk ve arkadaşlarına (2015) göre örneklemin tespitinde $\alpha=.05$ düzeyinde 1700 elemanlı evren için 336 örneklemin yeterli olduğu belirtilmekte olduğundan, bu araştırmada alt sınır 336 olarak belirlenmiştir.

İstanbul ili Esenyurt ilçesi genelinde farklı türlerdeki özel okullarında görev yapan öğretmenlere ulaşabilmek amacıyla belirlenen okullara ölçekler uygulanmış olup, 416 ölçekten hatalı, eksik ya da tutarsızlığı belirlenen 11 ölçek elenmiş ve kalan 405 ölçek değerlendirmeye alınarak örnekleme oluşturmuştur.

Tablo 3. 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Özellik	Gruplar	Sıklık	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	203	50,1%
	Kadın	202	49,9%
Öğrenim Durumu	Lisans	355	87,7%
	Lisansüstü	50	12,3%
Yaş	20-25	37	9,1%
	26-30	71	17,5%
	31-40	142	35,1%
	41-50	109	26,9%
	51-üstü	46	11,4%
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	91	22,5%
	6-10	130	32,1%
	11-15	154	38,0%
	16 yıl üzeri	30	7,4%
Okul Türü	İlkokul	81	20,0%
	Ortaokul	167	41,2%
	Lise	157	38,8%
Öğrenci Sayısı	0-250	36	8,9%
	251-500	69	17,0%
	501-750	112	27,7%
	750-1000	117	28,9%
	1000+	71	17,5%
			100,0

Tablo 3.1'e göre araştırmaya 405 öğretmen katılmış olup bunların yüzde 50,1'i kadın, %49,9'u ise erkektir. Öğrenim düzeylerine bakılacak olursa %87,7'si lisans mezunuyken %12,3'ü lisansüstü seviyesinde eğitim görmüştür. Öğretmenlerin, %9'u 20-25, %17,6'i 26-30, %35,1'i 31-40, %26,9'u 41-50 yaş ve %11,4'ü 51 ve üstü yaş seviyesindedir. Mesleki kıdemde ise %22,5'i 0-5 yıl, %32,1'i 6-10 yaş, %38'i 11-16 yıl ve %7,2'ü 16 yıl üzeri deneyime sahiptir. Okul düzeyi açısından ise en fazla

ortaokulda görev yapan öğretmen (%41,2) bulunurken, bunu sırasıyla lise (%38,8), ilkokul (%20,0) izlemektedir. Öğretmenler %8,9 0-250, %17,0'ı 251-500, %27,7'si 501-750, %28,9'u 750-1000 ve %17,5'i 1000 öğrenci mevcudu bulunan okullarda görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği (ÖOYYUÖ) ve Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği (ÖPDÖ) olmak üzere toplam üç bölümden oluşan bir veri tanılama formu kullanılmıştır. Ölçeklerin izinleri Üniversite Etik Kurulu ve Millî Eğitim Bakanlığında alınmış ve uygulanmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan öğretmenlere cinsiyetleri, öğrenim durumları, görev yaptıkları okul türleri, mesleki kıdemleri, yaşları ve görev yapmakta oldukları okullardaki öğrenci sayısı ile ilgili bilgiler sorulmuştur.

3.3.2. Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği (ÖOYYUÖ)

Araştırmada veriler, Zafer Güneş ve Keskinlik Kara (2017) tarafından geliştirmiş olan 5'li Likert türünde üç alt boyuttan oluşan 25 maddelik “Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği” kullanılmıştır. Her bir faktör, ilgili faktörde yer alan maddeler incelenerek isimlendirilmiştir. Bu bağlamda birinci alt boyutun “Yetenek Belirleme” ikinci alt boyutun “Yetenek Geliştirme” ve üçüncü alt boyutun da “Yetenek Kültürü” olarak isimlendirilmesi uygun görülmüştür. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı birinci faktör için $\alpha=0,874$, ikinci faktör için $\alpha=0,745$, üçüncü faktör için, $\alpha=0,761$ ve tüm faktörler genel boyutta $\alpha=0,904$ olarak belirlenmiştir. Güvenirlik referans aralıklarının $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ölçek oldukça güvenilir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ölçek yüksek derecede güvenilir” olduğu görülmektedir (Özdamar, 2004). Aşağıdaki Tablo 3.3'de ölçekte maddelerin ortalamalarının yorumlanmasında kullanılan değerler verilmiştir.

Tablo 3.3.2.1: Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutları	Araştırma Kapsamında Ölçeğin Cronbach Alpha Değeri(<i>a</i>)
Yetenek Belirleme	0,874
Yetenek Geliştirme	0,745
Yetenek Kültürü	0,761
Yetenek Yönetimi (Genel Boyut)	0,904

Tablo 3.3.2.2 Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğindeki Maddelerin Ortalamalarının Analizinde Kullanılan Değerlendirme Ölçütleri

Ortalama	Seçenek
1,00-1,79	Hiç katılmıyorum
1,80-2,59	Az katılıyorum
2,60-3,39	Kısmen Katılıyorum
3,40-4,19	Katılıyorum
4,20-5,00	Tamamen katılıyorum

3.3.3. Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği (ÖPDÖ)

Özgenel (2019) tarafından, geliştirilmiş olup, ölçeğin Cronbach Alpha genel güvenilirlik katsayısı 0,960 olarak bulunmuştur. Ölçek; alan bilgisi (1, 2, 3. ve 4. maddeler), öğrenme öğretme sürecini hazırlama (5, 6, 7, 8, 9. ve 10. maddeler), iletişim (11, 12, 13, 14. ve 15. maddeler), öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23. ve 24. maddeler) ile mesleki tutum ve değerler (25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33. ve 34. maddeler) olmak üzere beş alt boyut

ve 34 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten 34-170 aralığında puan alınabilmektedir. Yüksek puan, öğretmenin yüksek performansına, düşük puan ise öğretmenin düşük performansına işaret etmektedir.

Tablo 3.3 3.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Performans Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Öğretmen Performans Ölçeği ve Alt Boyutları	Araştırma Kapsamında Ölçeğin Cronbach Alpha Değeri(α)	Özgenel (2019)
Alan Bilgisi	0,881	
Öğrenme Süreci	0,866	
İletişim	0,874	
Mesleki Gelişim	0,859	
Mesleki Tutum	0,863	
Öğretmen Performans Genel Boyut	0,890	0,960

Ölçek; Tablo 3.4’de yer alan bulgular incelendiğinde araştırma kapsamında öğretmen performansı ölçeği Cronbach Alpha güvenilirlik değeri; alan bilgisi alt boyutu için $\alpha=0,881$, öğrenme öğretme sürecini hazırlama alt boyutu için $\alpha=0,866$, iletişim alt boyutu için $\alpha=0,874$, öğrenme-öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim alt boyutu için $\alpha=0,859$, mesleki tutum ve değerler alt boyutu için $\alpha=0,863$ ve öğretmen performansı ölçeği geneli için $\alpha=0,890$ olarak belirlenmiştir. Özgenel (2019) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha genel güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,96$ olarak hesaplanmıştır. Özgenel tarafından ölçek alt boyutlarına ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı istatistiksel olarak paylaşılmamıştır. Bu araştırma kapsamında kullanılan öğretmen performans ölçeği ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.3.3.2 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeğindeki Maddelerin Ortalamalarının Analizinde Kullanılan Değerlendirme Ölçütleri

Ortalama	Seçenek
1,00-1,79	Çok Az
1,80-2,59	Az
2,60-3,39	Orta
3,40-4,19	İyi
4,20-5,00	Çok İyi

Ölçek; Çok az (1), Az (2), Orta (3), İyi (4) ve Çok iyi (5) olmak üzere, 5’li likert tipindedir. Öğretmen Performansı Ölçeği’nin toplam boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayısı.920’dir. Aşağıdaki Tablo 3.4’de ölçekte maddelerin ortalamalarının yorumlanmasında kullanılan değerler verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler vasıtasıyla toplanan veriler bilgisayar ortamında Excel tabloları şekline dönüştürülerek elde edilen veriler SSPS 22.0 paket programı kullanılarak frekanslar, ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmış, her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki ve değişkenler arasındaki anlamlı farklılıkların hangi tür analizlerle yapılacağına yönelik karar vermek amacıyla dağılımların normalliğinin denetlenmesi için Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) testleri yapılmıştır.

Tablo 3.6 Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) Testi Sonuçları

Puanlar	N	Skewness		Kurtosis	
		Değer	Std	Değer	Std
Yetenek Belirleme	405	-,215	,121	-,306	,242
Yetenek Geliştirme	405	-,170	,121	-,146	,242
Yetenek Kültürü	405	,138	,121	,010	,242
Yetenek Toplam	405	-,122	,121	-,008	,242
Alan Bilgisi	405	,008	,121	-,219	,242
Öğrenme-Öğretme Sürecini Hazırlama	405	,289	,121	-,288	,242
İletişim	405	,072	,121	-,347	,242

Öğrenme-Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	405	,132	,121	-,502	,242
Meslekş Tutum ve Değerler	405	,109	,121	-,397	,242
Performans Toplam	405	,288	,121	-,251	,242

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yetenek yönetimi ve öğretmen performans değerlendirme ölçeklerine ve alt boyutlara ait puanların normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik yapılan normallik testi sonucuna göre basıklık (Skewness) ve çarpıklık (Kurtosis) değerlerinin-/+1 içinde olduğu görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri-/+1 içinde kaldığında, dağılımın normal olduğu kabul edilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 16). Ölçeklerin toplam ve alt boyutlarının puanları basıklık (Skewness) ve çarpıklık (Kurtosis) değerleri-/+1 içinde olduğundan veriler normal dağılım göstermektedir ($p<.05$).

Dağılımların normal olduğunun görülmesi üzerine araştırmanın alt problemlerine ilişkin analizler için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeğinden alınan puanların tanımlanması için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Kadın ve erkek öğretmenler ile eğitim düzey farklılığı için Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeğinden aldıkları puan karşılaştırmalarını görmek için t-testi yapılmıştır. Farklı yaşlara, mesleki kademelere, okul türlerine ve öğrenci sayılarına sahip öğretmenlerin Yetenek Yönetimi ve Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması için Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır. Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeğinden alınan puanlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi bu bölümde yapılmıştır. Öncelikle araştırmada yer alan katılımcıların özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği ve öğretmen performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarına ait tespit edilen puanlara, ardında da demografik özelliklerin yer aldığı değişkenlere göre elde edilen puanlara yer verilecektir. Ardından özel okul yöneticilerinin öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşler ve öğretmen performans değerlendirme alt boyut puanları arasında farklılaşmanın var olup olmadığı, eğer farklılaşma var ise farklılaşmanın kendini hangi gruplar arasında gösterdiğine bakılacaktır.

4.1 Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimsel İstatistikler

Öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamaları ve öğretmen performansına ilişkin görüşleri tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1:

Puanlar	N	\bar{x}	SS
Yetenek Belirleme	405	3,10	0,42
Yetenek Geliştirme	405	3,20	0,36
Yetenek Kültürü	405	3,12	0,34
Yetenek Yönetimi Toplam	405	3,13	0,30
Alan Bilgisi	405	3,33	0,32
Öğrenme-Öğretme Sürecini Hazırlama	405	3,23	0,34
İletişim	405	3,33	0,30
Öğr.-Öğret. Sürec. Yürüt. ve Mes.Gelişim	405	3,20	0,32
Mesleki Tutum ve Değerler	405	3,32	0,34
Performans Toplam	405	3,28	0,32

Tablo 4.1. de görüldüğü üzere öğretmen performans değerlendirme ortalamaları $\bar{x}=3,28$ ile “orta” aralığında çıkarken alt boyutlarda ise; yetenek belirleme ($\bar{x}=3,10$), yetenek geliştirme ($\bar{x}=3,20$), yetenek kültürü ($\bar{x}=3,12$), yetenek yönetimi toplam ($\bar{x}=3,13$), alan bilgisi ($\bar{x}=3,33$), öğrenme-öğretme sürecinin hazırlama ($\bar{x}=3,23$), iletişim ($\bar{x}=3,33$), öğrenme-öğretme sürecinin yürütülmesi ve mesleki gelişim ($\bar{x}=3,20$), mesleki tutum ve değerler ($\bar{x}=3,32$), yine performans ortalamasına benzer olarak “orta” aralığında çıkmıştır.

4.2 Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaştığını Gösterir t- Testi

Araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ve öğretmen performansına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını gösteren t-testi analizine yönelik bulgular tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2:

Alt Boyutları	Gruplar	N	\bar{x}	SS	t- Testi		
					t	Sd	P
Yetenek Belirleme	Kadın	202	2,99	,858	-2,590	,083	,010
	Erkek	203	3,21	,826			
Yetenek Geliştirme	Kadın	202	3,08	,690	-3,447	,071	,001
	Erkek	203	3,32	,743			
Yetenek Kültürü	Kadın	202	2,98	,640	-4,191	,066	,000
	Erkek	203	3,26	,702			
Yetenek Yönetimi Toplam	Kadın	202	3,00	,618	-4,076	,063	,000
	Erkek	203	3,26	,660			
Alan Bilgisi	Kadın	202	3,17	,78	-4,283	,077	,000
	Erkek	203	3,50	,76			
Öğrenme-Öğretme Sürecini Hazırlama	Kadın	202	3,14	,71	-2,456	,072	,014
	Erkek	203	3,31	,74			
İletişim	Kadın	202	3,20	,71	-3,609	,073	,000
	Erkek	203	3,47	,75			
Öğrenme-Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kadın	202	3,09	,69	-3,242	,069	,001
	Erkek	203	3,31	,70			

Mesleki Tutum ve Değerler	Kadın	202	3,21	,75	-3,103	,071	,002
	Erkek	203	3,43	,67			
Performans Toplam	Kadın	202	3,16	,61	-3,850	,060	,000
	Erkek	203	3,39	,60			

Tablo 4.2.'deki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri toplam ve alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmanın olup olmadığını tespit etmek için yapılan *t*-testi sonucunda puan ortalamalarının yetenek belirlemede ($t=-2,590$, $p=0,010$), yetenek geliştirmede ($t=-3,447$, $p=0,001$), yetenek kültüründe ($t=-4,191$, $p=0,000$), yetenek yönetimi toplamında ($t=-4,076$, $p=0,000$), alan bilgisinde ($t=-4,283$, $p=0,000$), öğrenme-öğretme sürecini hazırlamada ($t=-2,456$, $p=0,014$), iletişiminde ($t=-3,609$, $p=0,000$), öğrenme- öğretilme sürecini yürütme ve mesleki gelişimde ($t=-3,242$, $p=0,001$), mesleki tutum ve değerlerinde ($t=-3,103$, $p=0,002$), performans toplamında ($t=-3,850$, $p=0,000$) olmak suretiyle tüm bu alt katmanlarda meydana gelen farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür ($p<.05$). Bu bulguya göre erkek öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ve öğretmen performansı görüşleri alt boyut ve toplamda kadın öğretmenlere göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

4.3 Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmadığını Gösterir *t*- Testi

Araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ve öğretmen performansına ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmadığını gösteren *t*-testi analizine yönelik bulgular tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3:

Alt Boyutları	Gruplar	N	\bar{x}	SS	t- Testi		
					t	Sd	P
Yetenek Belirleme	Lisans	355	3,07	,853	-1,468	,127	,143
	Lisansüstü	50	3,26	,796			
Yetenek Geliştirme	Lisans	355	3,22	,742	1,609	,092	,174
	Lisansüstü	50	3,07	,595			
Yetenek Kültürü	Lisans	355	3,14	,696	1,724	,103	,085
	Lisansüstü	50	2,96	,594			
Yetenek Yönetimi Toplam	Lisans	355	3,15	,663	1,238	,098	,216
	Lisansüstü	50	3,03	,555			
Alan Bilgisi	Lisans	355	3,33	,80	-,070	,119	,944
	Lisansüstü	50	3,34	,71			
Öğrenme-Öğretme Sürecini Hazırlama	Lisans	355	3,24	,74	1,179	,110	,239
	Lisansüstü	50	3,11	,60			
İletişim	Lisans	355	3,34	,76	,728	,112	,469
	Lisansüstü	50	3,27	,64			
Öğrenme-Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Lisans	355	3,21	,71	,899	,107	,369
	Lisansüstü	50	3,12	,68			
Mesleki Tutum ve Değerler	Lisans	355	3,34	,73	,792	,109	,429
	Lisansüstü	50	3,25	,67			
Performans Toplam	Lisans	355	3,29	,63	,891	,093	,374
	Lisansüstü	50	3,20	,53			

Tablo 4.3’de bulgular incelendiğinde öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri, ölçek puanlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılaşmanın olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi sonucunda puan ortalamalarında; yetenek belirleme alt boyutunda ($t= -1,468$ ve $p=0,143$), yetenek geliştirme alt boyutunda ($t=1,609$ ve $p=0,174$), yetenek kültürü alt boyutunda ($t=1,724$ ve $p=0,85$), yetenek yönetimi toplam alt boyutunda ($t=1,238$ ve $p=0,216$), alan bilgisi alt boyutunda ($t=-,070$ ve $p=0,944$), öğrenme-öğretme sürecini hazırlama alt boyutunda ($t=1,179$ ve $p= 0,239$), iletişim alt boyutunda ($t=0,728$ ve $p= 0,469$), öğrenme-öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim alt boyutunda ($t=,899$ ve $p= 0,369$), mesleki tutum ve değerler alt boyutunda ($t=,792$ ve $p=0,429$) ve performans

toplam alt boyutunda ($t=0,891$ ve $p=0,374$) olarak puanlar ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin öğrenim durumları ile yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür. ($p>.05$)

4.4 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Anova Analizi Sonuçları

Araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Anova analizine yönelik bulgular tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.4:

Alt Boyut	Düzye	N	\bar{x}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Yetenek Belirleme	20-30 yaş	40	2,99	,710	G. Arası	4,519	3	1,506	2,111	,098
	31-40 yaş	77	2,94	,853	G. İçi	286,151	401	,714		
	41-50 yaş	151	3,09	,883	Toplam	290,671	404			
	51 yıl +	137	3,22	,832						
	Toplam	405	3,10	,848						
Yetenek Geliştirme	20-30 yaş	40	3,02	,631	G. Arası	2,386	3	,795	1,509	,212
	31-40 yaş	77	3,15	,776	G. İçi	211,367	401	,527		
	41-50 yaş	151	3,28	,749	Toplam	213,753	404			
	51 yıl +	137	3,20	,695						
	Toplam	405	3,20	,727						
Yetenek Kültürü	20-30 yaş	40	2,92	,594	G. Arası	2,265	3	,755	1,610	,186
	31-40 yaş	77	3,10	,751	G. İçi	188,022	401	,469		
	41-50 yaş	151	3,18	,725	Toplam	190,286	404			
	51 yıl +	137	3,12	,621						
	Toplam	405	3,12	,686						
Yetenek Yönetimi Toplam	20-30 yaş	40	2,96	,555	G. Arası	2,023	3	,674	1,594	,190
	31-40 yaş	77	3,07	,714	G. İçi	169,640	401	,423		
	41-50 yaş	151	3,18	,684	Toplam	171,663	404			
	51 yıl +	137	3,16	,597						
	Toplam	405	3,13	,651						

Tablo 4.4'e göre, Öğretmenlerin yaş değişkeni ile yetenek yönetimi alt boyutlarında; Yetenek Belirleme altboyutunda, ($p=0,098$, $F=2,111$), yetenek geliştirme altboyutunda ($p=0,212$, $F=1,509$), yetenek kültürü altboyutunda ($p=0,186$, $F=1,610$), yetenek yönetimi toplam altboyutunda ($p=0,190$, $F=1,594$) şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin yaşları ile yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($p>.05$).

4.5 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Elde Edilen Anova Analizi

Araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirmelerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Anova analizine yönelik bulgular tablo 4.5'de verilmiştir.

Tablo 4.5:

Alt Boyut	Düzye	N	\bar{x}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Alan Bilgisi	20-30 yaş	40	3,15	,787	G. Arası	3,872	3	1,291		
	31-40 yaş	77	3,20	,818	G. İçi	250,016	401	,623		
	41-50 yaş	151	3,40	,811	Toplam	253,888	404		2,070	,104
	51 yıl +	137	3,38	,748						
	Toplam	405	3,33	,792						
Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık	20-30 yaş	40	3,02	,698	G. Arası	2,368	3	,789		
	31-40 yaş	77	3,18	,743	G. İçi	213,908	401	,533		
	41-50 yaş	151	3,26	,761	Toplam	216,275	404		1,479	,220
	51 yıl +	137	3,27	,695						
	Toplam	405	3,23	,731						
İletişim	20-30 yaş	40	3,14	,706	G. Arası	2,902	3	,967		
	31-40 yaş	77	3,25	,735	G. İçi	222,444	401	,555		
	41-50 yaş	151	3,36	,788	Toplam	225,346	404		1,744	,157
	51 yıl +	137	3,41	,709						
	Toplam	405	3,33	,746						
Öğrenme-Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	20-30 yaş	40	3,04	,673	G. Arası	1,965	3	,655		
	31-40 yaş	77	3,13	,752	G. İçi	200,787	401	,501		
	41-50 yaş	151	3,24	,717	Toplam	202,753	404		1,308	,271
	51 yıl +	137	3,25	,680						
	Toplam	405	3,20	,708						

	20-30 yaş	40	3,18	,707	G. Arası	2,555	3	,852	
Mesleki	31-40 yaş	77	3,21	,748	G. İçi	208,634	401	,520	
Tutum ve	41-50 yaş	151	3,38	,739	Toplam	211,188	404		1,637 ,180
Değerler	51 yıl +	137	3,37	,689					
	Toplam	405	3,32	,723					
	20-30 yaş	40	3,11	,583	G. Arası	2,431	3	,810	
Perfomans	31-40 yaş	77	3,19	,640	G. İçi	153,323	401	,382	
Toplam	41-50 yaş	151	3,32	,652	Toplam	155,754	404		2,119 ,097
	51 yıl +	137	3,33	,575					
	Toplam	405	3,28	,620					

Tablo 4.5'e göre, Öğretmenlerin yaş değişkeni ile performans ölçeği alt boyutlarında; alan bilgisi altboyutunda ($p=0,104$, $F=2,070$), öğrenme ve öğretmen süreci hazırlık altboyutunda ($p=0,220$, $F=1,479$), iletişim altboyutunda ($p=0,157$, $F=1,744$), öğrenme- öğretmen sürecini yürütme ve mesleki gelişme altboyutunda ($p=0,271$, $F=1,308$), mesleki tutum ve değerler altboyutunda ($p=0,180$, $F=1,637$) ve performans toplamı altboyutunda ise ($p=0,097$, $F=2,119$) sonucu elde edilmiştir. Öğretmen performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları ile öğretmen yaşları arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($p>.05$).

4.6 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Kıdeme Göre Anova Analizi

Araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre Anova analizine yönelik bulgular tablo 4.6'de verilmiştir.

Tablo 4.6:

Alt Boyut	Düzyey	N	\bar{x}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	0-5 yıl	91	3,0183	,93540	G. Arası	3,852	3	1,284		
Yetenek	6-10 yıl	130	3,0205	,85540	G. İçi	286,818	401	,715		
Belirleme	11-15 yıl	154	3,2251	,76306	Toplam	290,671	404		1,795	,147
	16 yıl +	30	3,0778	,92095						
	Toplam	405	3,1021	,84822						
	0-5 yıl	91	3,2473	,83624	G. Arası	3,933	3	1,311	2,505	,059

	6-10 yıl	130	3,1952	,75963	G. İçi	209,821	401	,523	
Yetenek	11-15 yıl	154	3,2565	,64768	Toplam	213,753	404		
Geliştirme	16 yıl +	30	2,8708	,53386					
	Toplam	405	3,2062	,72739					
	0-5 yıl	91	3,1805	,81339	G. Arası	3,502	3	1,167	
	6-10 yıl	130	3,1104	,71601	G. İçi	186,784	401	,466	
Yetenek	11-15 yıl	154	3,1619	,60455	Toplam	190,286	404		2,506 ,059
Kültürü	16 yıl +	30	2,8095	,42292					
	Toplam	405	3,1235	,68630					
	0-5 yıl	91	3,1600	,77892	G. Arası	3,105	3	1,035	
Yetenek	6-10 yıl	130	3,1074	,68483	G. İçi	168,558	401	,420	
Yönetimi	11-15 yıl	154	3,2026	,55949	Toplam	171,663	404		2,462 ,062
Toplam	16 yıl +	30	2,8613	,43789					
	Toplam	405	3,1372	,65185					

Tablo 4.6.'ya göre, Öğretmenlerin kıdem değişkenine bağlı yetenek yönetimi altboyutlarında; öğretmenler arasında, yetenek belirleme altboyutunda ($p=0,147$, $F=1,795$), yetenek geliştirme altboyutunda ($p=0,059$, $F=2,505$), yetenek kültürü altboyutunda ($p=0,059$, $F=2,506$) ve yetenek yönetimi toplam altboyutunda ($p=0,062$, $F=2,462$) sonuç vermektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($p>.05$).

4.7 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Kıdeme Göre Anova Analizi

Araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirmelerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre Anova analizine yönelik bulgular tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7:

Alt Boyut	Düzye	N	\bar{x}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Alan Bilgisi	0-5 yıl	91	3,33	,906	G. Arası	1,705	3	1,291		
	6-10 yıl	130	3,34	,836	G. İçi	252,183	401	,623	,904	,439
	11-15 yıl	154	3,37	,705	Toplam	253,888	404			

	16 yıl +	30	3,11	,642				
	Toplam	405	3,33	,792				
Öğrenme- Öğretme Süreci Hazırlık	0-5 yıl	91	3,25	,802	G. Arası	,883	3	,789
	6-10 yıl	130	3,21	,771	G. İçi	215,392	401	,533
	11-15 yıl	154	3,25	,662	Toplam	216,275	404	,548 ,650
	16 yıl +	30	3,08	,650				
	Toplam	405	3,23	,736				
İletişim	0-5 yıl	91	3,39	,779	G. Arası	4,065	3	,967
	6-10 yıl	130	3,33	,7713	G. İçi	221,281	401	,555
	11-15 yıl	154	3,37	,7109	Toplam	225,346	404	2,456 ,063
	16 yıl +	30	2,99	,657				
	Toplam	405	3,33	,746				
Öğrenme- Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	0-5 yıl	91	3,28	,778	G. Arası	3,364	3	,655
	6-10 yıl	130	3,20	,710	G. İçi	199,389	401	,501
	11-15 yıl	154	3,21	,655	Toplam	202,753	404	2,255 ,081
	16 yıl +	30	2,90	,696				
	Toplam	405	3,20	,708				
Mesleki Tutum ve Değerler	0-5 yıl	91	3,34	,797	G. Arası	2,503	3	,852
	6-10 yıl	130	3,33	,747	G. İçi	208,685	401	,520
	11-15 yıl	154	3,37	,653	Toplam	211,188	404	1,603 ,188
	16 yıl +	30	3,06	,691				
	Toplam	405	3,32	,724				
Perfomans Toplam	0-5 yıl	91	3,31	,720	G. Arası	2,354	3	,810
	6-10 yıl	130	3,28	,635	G. İçi	153,400	401	,382
	11-15 yıl	154	3,31	,550	Toplam	155,754	404	2,051 ,106
	16 yıl +	30	3,01	,537				
	Toplam	405	3,28	,620				

Tablo 4.7'e göre, Öğretmenlerin kıdem değişkenine bağlı performans ölçeği altboyutlarında; alan bilgisi alboyutunda ($p=0,439$, $F=0,904$), öğrenme ve öğretmen süreci hazırlık alboyutunda ($p=0,650$, $F=0,548$) iletişimde alboyutunda ($p=0,063$, $F=2,456$), öğrenme- öğretmen sürecini yürütme ve mesleki gelişim alboyutunda ($p=0,081$, $F=2,255$), mesleki tutum ve değerler alboyutunda ($p=0,188$, $F=1,603$) ve performans toplam alboyutunda ($p=0,106$, $F=2,051$) sonucu elde edilmiştir. Öğretmen

performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları ile öğretmen kıdemleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($p>.05$).

4.8 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Okul kademesine Göre Anova ve POSTHOC Analizi

Araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkenine göre Anova analizine yönelik bulgular ve bu bulgular ait POSTHOC analizi tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8:

Alt Boyut	Düzye	N	\bar{x}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Post Hoc
Yetenek Belirleme	İlkokul	81	2,7819	,97491	G. Arası	10,522	2	5,261	7,550	,000	1-2 1-3
	Ortaokul	167	3,1617	,77603	G. İçi	280,148	402	,697			
	Lise	157	3,2038	,81706	Toplam	290,671	404				
	Toplam	405	3,1021	,84822							
Yetenek Geliştirme	İlkokul	81	2,9660	,84549	G. Arası	8,838	2	4,419	8,669	,001	1-2 1-3
	Ortaokul	167	3,1729	,65783	G. İçi	204,915	402	,510			
	Lise	157	3,3654	,69749	Toplam	213,753	404				
	Toplam	405	3,2062	,72739							
Yetenek Kültürü	İlkokul	81	2,8845	,79520	G. Arası	6,592	2	3,296	7,213	,000	1-2 1-3
	Ortaokul	167	3,1347	,62084	G. İçi	183,694	402	,457			
	Lise	157	3,2348	,66565	Toplam	190,286	404				
	Toplam	405	3,1235	,68630							
Yetenek Yönetimi Toplam	İlkokul	81	2,8869	,76152	G. Arası	7,688	2	3,844	9,425	,001	1-2 1-3
	Ortaokul	167	3,1372	,58121	G. İçi	163,974	402	,408			
	Lise	157	3,2662	,62791	Toplam	171,663	404				
	Toplam	405	3,1372	,65185							

Tablo 4.2.7’ e göre, ilkokul, ortaokul ve lise okul kademesinde görev yapan öğretmenler arasında, yetenek belirleme altboyutunda ($p=0,000$, $F=7,550$), yetenek geliştirme alboyutunda ($p=0,001$, $F=8,669$), yetenek kültürü alboyutunda ($p=0,00$, $F=7,213$) yetenek yönetimi toplam alboyutunda ($p=0,001$, $F=9,425$) sonuç

vermektedir. Yetenek yönetimi ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları açısından farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür($p<0,05$)

Bu farklılık tüm alt boyutlarda kendini ilkökul düzeyinde gösterdiği, ilkökul düzeylerinde yer alan yetenek belirleme altboyutunda ($\bar{x}=2,7819$), yetenek geliştirme altboyutunda ($\bar{x}=2,9660$), yetenek kültürü altboyutunda ($\bar{x}=2,8845$) ve yetenek yönetimi toplam altboyutunda ($\bar{x}=2,8869$) olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece Yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin ilkökul düzeyinde öğretmenlerin görüşleri ortaokul ve lise düzeyindeki öğretmenlere göre olumsuz olarak ayrışmaktadır. Bu ayrışma, puan değerinin temel alınan $p>.05$ değerinin altında sonuçlarla kendini göstermektedir.

Yapılan post hoc testi sonucuna göre ilkökul ile ortaokul ve lise mezunları arasında Yetenek Belirleme, Yetenek Geliştirme, Yetenek Kültürü ve Yetenek Yönetimi Toplam puanları açısından anlamlı fark bulunmaktadır($p<0,05$).

4.9 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okul kademesine Göre Anova ve POSTHOC Analizi Sonuçları

Araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirmelerine ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkenine göre Anova ve POSTHOC analizi tablo 4.9’de verilmiştir.

Tablo 4.9:

Alt Boyut	Düzye	N	\bar{x}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Post Hoc
Alan Bilgisi	İlkokul	81	3,16	,882	G. Arası	4,330	2	2,165	3,487	,032	1-3
	Ortaokul	167	3,31	,774	G. İçi	249,559	402	,621			
	Lise	157	3,44	,750	Toplam	253,888	404				
	Toplam	405	3,33	,792							
Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık	İlkokul	81	3,25	,790	G. Arası	5,840	2	2,920	5,578	,004	1-3 2-3
	Ortaokul	167	3,24	,696	G. İçi	210,435	402	,523			
	Lise	157	3,33	,712	Toplam	216,275	404				
	Toplam	405	3,23	,731							
İletişim	İlkokul	81	2,97	,757	G. Arası	3,138	2	1,569	2,839	,060	-
	Ortaokul	167	3,24	,631	G. İçi	222,207	402	,553			
	Lise	157	3,44	,784	Toplam	225,346	404				
	Toplam	405	3,33	,746							

Öğren.- Öğret. Sür Yürütme ve Mes. Gelişim	İlkokul	81	3,12	,803	G. Arası	5,688	2	2,844	5,802 ,003	1-3 2-3
	Ortaokul	167	3,33	,694	G. İçi	197,065	402	,490		
	Lise	157	3,42	,692	Toplam	202,753	404			
	Toplam	405	3,20	,708						
Mesleki Tutum ve Değerler	İlkokul	81	3,37	,621	G. Arası	4,674	2	2,337	4,549 ,011	1-3
	Ortaokul	167	3,28	,620	G. İçi	206,514	402	,514		
	Lise	157	3,08	,696	Toplam	211,188	404			
	Toplam	405	3,28	,560						
Perfomans Toplam	İlkokul	81	3,17	,750	G. Arası	4,485	2	2,242	5,959 ,003	1-3 2-3
	Ortaokul	167	3,28	,792	G. İçi	151,270	402	,376		
	Lise	157	3,34	,796	Toplam	155,754	404			
	Toplam	405	3,31	,774						

Tablo 4.9'a göre, ilkokul, ortaokul ve lise okul kademesinde görev yapan öğretmenler arasında, öğretmen performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları açısından alan bilgisi altboyutunda ($p=0,032$, $F=3,487$), öğrenme ve öğretmen süreci hazırlık altboyutunda ($p=0,004$, $F=5,578$), öğrenme- öğretmen sürecini yürütme ve mesleki gelişim altboyutunda ($p=0,003$, $F=2,839$) mesleki tutum ve değerler altboyutunda ($p=0,011$, $F=4,549$), ve performans toplamı altboyutunda ise ($p=0,003$, $F=5,959$) sonucu elde edilmiştir. Bu puan değerleri temel alınan $p>0,05$ puanının altında olmaları nedeniyle anlamlı bir farklılığa işaret etmektedirler. Ancak iletişim altboyutunda ($p=0,060$, $F=2,839$) altboyutunda anlamlı fark bulunmamaktadır. Yapılan post hoc testi sonucuna göre ilkokul ile lise mezunları arasında alan bilgisi ve mesleki tutum ve değerler puanları açısından farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). İlkokul ve ortaokul mezunları ile lise mezunları arasında öğrenme-öğretme süreci hazırlık, öğren.-öğret. Sür yürütme ve mes. gelişim ve performans toplam puanları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

4.10 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Öğrenci Sayısına Göre Anova ve POSTHOC Analizi

Araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin öğrenci sayısına göre Anova ve POSTHOC analizi tablo 4.10'de verilmiştir.

Tablo 4.10:

Alt Boyut	Düzye	N	\bar{x}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Post Hoc
Yetenek Belirleme	0-250	36	3,0000	,90501	G. Arası	11,642	3	3,881	5,577	,001	1-4 2-4 3-4
	251-500	69	2,8744	,85578	G. İçi	279,029	401	,696			
	500-750	119	2,9860	,85083	Toplam	290,671	404				
	750+	181	3,2855	,79979							
	Toplam	405	3,1021	,84822							
Yetenek Geliştirme	0-250	36	3,0417	,59687	G. Arası	16,143	3	5,381	10,919	,000	1-4 2-4 3-4
	251-500	69	2,9656	,68930	G. İçi	197,611	401	,493			
	500-750	119	3,0620	,74466	Toplam	213,753	404				
	750+	181	3,4254	,69682							
	Toplam	405	3,2062	,72739							
Yetenek Kültürü	0-250	36	2,9028	,52798	G. Arası	18,497	3	6,166	14,392	,000	1-4 2-4 3-4
	251-500	69	2,8613	,62172	G. İçi	171,789	401	,428			
	500-750	119	2,9880	,69820	Toplam	190,286	404				
	750+	181	3,3564	,65923							
	Toplam	405	3,1235	,68630							
Yetenek Yönetimi Toplam	0-250	36	2,9500	,55148	G. Arası	16,920	3	5,640	14,616	,000	1-4 2-4 3-4
	251-500	69	2,8817	,62129	G. İçi	154,743	401	,386			
	500-750	119	3,0027	,66571	Toplam	171,663	404				
	750+	181	3,3602	,60349							
	Toplam	405	3,1372	,65185							

Tablo 4.10'a göre, öğrenci sayısına sahip okullarda görev alan öğretmenler arasında, yetenek yönetimi ölçeğinden alt boyutların aldıkları puan ortalamaları yetenek belirleme altboyutunda ($p=0.001$, $F=5,577$) yetenek geliştirme altboyutunda ($p=0,000$, $F=10,919$), yetenek kültürü altboyutunda ($p=0,000$, $F=14,392$) ve yetenek yönetimi

toplamı altboyutunda ($p=0,000$, $F=14,616$) olduğu görülmüş ve böylece tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğu anlaşılmıştır. ($p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti açısından yapılan post hoc testi sonucuna göre öğrenci sayısı 0-250(1), 251-500 (2) ve 500-750(3) arasında olanlar ile 750(4)'den fazla olanlar arasında Yetenek Belirleme, Yetenek Geliştirme, Yetenek Kültürü ve Yetenek Yönetimi Toplam puanları açısından anlamlı fark bulunmaktadır($p<0,05$).

4.11 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Öğrenci Sayısına Göre Anova ve POSTHOC Analizi

Araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirmelerine ilişkin görüşlerinin öğrenci sayısı değişkenine göre Anova ve POSTHOC analizi tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11:

Alt Boyut	Düzyey	N	\bar{x}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Post Hoc
Alan Bilgisi	0-250	36	3,17	,71669	G. Arası	20,965	3	6,988	12,031	,000	1-4 2-4 3-4
	251-500	69	3,15	,76469	G. İçi	232,924	401	,581			
	500-750	119	3,10	,73332	Toplam	253,888	404				
	750+	181	3,58	,78785							
	Toplam	405	3,33	,79274							
Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık	0-250	36	3,07	,59820	G. Arası	15,827	3	5,276	10,554	,000	1-4 2-4 3-4
	251-500	69	2,98	,70902	G. İçi	200,449	401	,500			
	500-750	119	3,08	,63808	Toplam	216,275	404				
	750+	181	3,44	,76629							
	Toplam	405	3,23	,73167							
İletişim	0-250	36	3,31	,59607	G. Arası	12,790	3	4,263	8,043	,000	1-4 2-4 3-4
	251-500	69	3,16	,75922	G. İçi	212,555	401	,530			
	500-750	119	3,15	,70934	Toplam	225,346	404				
	750+	181	3,53	,75111							
	Toplam	405	3,33	,79274							

	Toplam	405	3,33	,74685					
Öğrenme- Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	0-250	36	2,97	,59381	G. Arası	12,417	3	4,139	
	251- 500	69	3,02	,68005	G. İçi	190,336	401	,475	1-4
	500- 750	119	3,08	,72127	Toplam	202,753	404	8,720 ,000	2-4
	750+	181	3,39	,68783					3-4
	Toplam	405	3,20	,70842					
Mesleki Tutum ve Değerler	0-250	36	3,16	,59618	G. Arası	19,072	3	6,357	
	251- 500	69	3,05	,67008	G. İçi	192,116	401	,479	1-4
	500- 750	119	3,18	,64163	Toplam	211,188	404	13,270 ,000	2-4
	750+	181	3,56	,74746					3-4
	Toplam	405	3,32	,72301					
Performans Toplam	0-250	36	3,12	,49985	G. Arası	15,530	3	5,177	
	251- 500	69	3,06	,58375	G. İçi	140,224	401	,350	1-4
	500- 750	119	3,12	,56176	Toplam	155,754	404	14,804 ,000	2-4
	750+	181	3,49	,62836					3-4
	Toplam	405	3,28	,62091					

Tablo 4.11'e göre öğrenci sayısı değişkenine göre okullarda görev alan öğretmenler arasında, yetenek yönetimi ölçeğinden aldıkları puan Alan Bilgisinde $p=0,000$, Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlıkta $p=0,000$, İletişimde $p=0,000$, Öğrenme-Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim $p=0,000$, Mesleki Tutum ve Değerler ve Performans Toplamında $p=0,000$ puan aldıkları görülmüş ve tüm alt boyutlar açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p>.05$).

Yapılan post hoc testi sonucuna göre öğrenci sayısı 0-250(1), 251-500(2) ve 500-750(3) arasında olanlar ile 750(4)'den fazla olanlar arasında Alan Bilgisi, Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık, İletişim, Öğrenme-Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim, Mesleki Tutum ve Değerler ve Performans Toplam puanları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

4.12 Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutları ve Yetenek Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki için Yapılan Pearson Korelasyon Analizi

Öğretmenlerin performans değerlendirme ölçeği altboyutları ile yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyonu gösteren Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12:

Yetenek Yönetimi Alt Boyutları	Yetenek Yönetimi					
	Alan Bilgisi	Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık	İletişim	Öğr.Öğret. Sürec. Yürütme ve Mesleki Gelişim	Mesleki Tutum ve Değerler	Performans Toplam
Yetenek Belirleme	,494**	,481**	,430**	,471**	,460**	,550**
Yetenek Geliştirme	,545**	,605**	,529**	,564**	,591**	,674**
Yetenek Kültürü	,600**	,634**	,580**	,616**	,640**	,730**
Yetenek Yönetimi T.	,625**	,661**	,590**	,638**	,653**	,752**

** p<.01 Korelasyon değeri 0,01 değerinde anlamlıdır.

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin öğretmen performansı ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile yetenek yönetimi ölçeğine ait alt boyut puan ortalaması arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına yönelik yapılan Pearson Korelasyon sonuçları şöyledir. Yetenek Belirlemenin, Alan bilgisi ile korelasyonu (p=,494), Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık ile korelasyonu (p=,481,) İletişim ile korelasyonu (p=,430), Öğrenme-Öğretme Süreci Yürütme ve Mesleki Gelişim ile korelasyonu (p=,471), Mesleki Tutum ve Değerler ile korelasyonu (p=,460) Performans Toplamı ile korelasyonu (p=,550) olarak bulunmuştur. Böylece Yetenek Belirleme alt boyutunun tüm Öğretmen Performansı Ölçeğinin alt boyutları ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yetenek belirleme altboyutunun pozitif korelasyonu, toplam performansta en yüksek olacak şekilde kendini gösterirken en düşük ise iletişim alt boyutunda ortaya çıkmıştır.

Yetenek Geliştirme, Alan bilgisi ile korelasyonu ($p=,545$), Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık ile korelasyonu ($p=,605$), İletişim ile korelasyonu ($p=,529$), Öğrenme-Öğretme Süreci Yürütme ve Mesleki Gelişim ile korelasyonu ($p=,564$), Mesleki Tutum ve Değerler ile korelasyonu ($p=,591$), Performans Toplamı ile korelasyonu ($p=,674$) olarak bulunmuştur. Buda Yetenek Geliştirme alt boyutunun tüm Öğretmen Performansı ölçeğinin alt boyutları alt ölçekleri ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yetenek Geliştirme altboyutunun pozitif korelasyonu, toplam performansta en yüksek olacak şekilde kendini gösterirken en düşük ise iletişim alt boyutunda ortaya çıkmıştır.

Yetenek Kültürünün, Alan bilgisi ile korelasyonu ($p=,600$), Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık ile korelasyonu ($p=,634$), İletişim ile korelasyonu ($p=,580$), Öğrenme-Öğretme Süreci Yürütme ve Mesleki Gelişim ile korelasyonu ($p=,616$), Mesleki Tutum ve Değerler ile korelasyonu ($p=,640$), Performans Toplamı ile korelasyonu ($p=,7309$) olarak bulunmuştur. Böylece Yetenek Kültürünün alt boyutunun tüm Öğretmen Performansı ölçeğinin alt boyutları alt ölçekleri ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yetenek Kültürünün altboyutunun pozitif korelasyonu, toplam performansta en yüksek olacak şekilde kendini gösterirken en düşük ise iletişim alt boyutunda ortaya çıkmıştır.

Yetenek Yönetimi Toplamının, Alan bilgisi ile korelasyonu ($p=,525$), Öğrenme-Öğretme Süreci Hazırlık ile korelasyonu ($p=,661$), İletişim ile korelasyonu $p=,590$, Öğrenme-Öğretme Süreci Yürütme ve Mesleki Gelişim ile korelasyonu $p=,638$, Mesleki Tutum ve Değerler ile korelasyonu ($p=,653$), Performans Toplamı ile korelasyonu ($p=,752$) olarak bulunmuştur. Böylece Yetenek Yönetimi Toplamının alt boyutunun tüm Öğretmen Performansı ölçeğinin altboyutları ölçekleri ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yetenek Yönetimi Toplamı altboyutunun pozitif korelasyonu, toplam performansta en yüksek olacak şekilde kendini gösterirken en düşük ise iletişim alt boyutunda ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, Öğretmen Performansı ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile Yetenek Yönetimi ölçeğine ait alt boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan Pearson Korelasyon sonuçları bize tüm alt boyutların birbirleri ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu göstermiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma özel okullarda çalışan öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ve öğretmenlerin iş performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma için toplanan verilerin analizleri neticesinde elde edilen bulguların ortaya çıkardığı sonuçlar ve bu sonuçlara dair tartışma bu bölümde yer almaktadır.

5.1.1. Birinci alt problem

Yapılan araştırmada, yetenek kültürü, yetenek geliştirme, yetenek yönetimi toplamında, alan bilgisi, öğrenme-öğretme sürecini hazırlama, iletişim, öğrenme-öğretme sürecinin yürütülmesi ve mesleki gelişim, mesleki tutum ve değerleri ve performans değerlendirme öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ve kendi iş performanslarına ilişkin görüşleri “orta” aralığında çıkmıştır. Yetenek belirleme alt boyutunda ortalamanın altında olacak şekilde en düşük seviyede bir bulgu elde edilirken alan bilgisi ve iletişimde ise “orta” aralığının en yüksek sonuçları elde edilmiştir. Yetenek belirleme alt boyutundaki düşüklük eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin önceden belirlenmiş ve sınırlandırılmış meslek alanlarıyla işe başlamalarından kaynaklı olarak yetenek yönetiminin yetenek belirleme aşamasına dahil edilmedeki yetersizliği olabilir. Diğer yandan alan bilgisi ve iletişim altboyutlarında yüksek çıkması ise öğretmenlerin aldıkları eğitimi okula yansıtma düzeylerinin yetkinleşmesine ve iletişim araçlarının yaygınlaşmasına bağlanabilir. Zafer Güneş ve Keskinliç Kara (2017) tarafından özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada öğretmenlerin yetenek belirleme, yetenek kültürü boyutlarına ve yetenek yönetiminin toplamına yönelik görüşleri “orta” düzeyde, yetenek geliştirme boyutunda ise öğretmenlerin görüşleri “yüksek” düzeyde bulunmuştur. Yetenek geliştirme alt boyutunun araştırmada farklı düzeyde çıkması öğretmen görüşlerindeki farklılık olarak açıklanabilir. Yükseköğretim kurumlarında konuya ilişkin yapılan araştırmalardan; Akar ve Balcı

(2016), yükseköğretim kurumlarında yetenek yönetimi uygulanma düzeyini toplamda ve alt boyutlarda “düşük” düzeyde bulmuştur. Bu bulgular araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Buradaki temel farkın yükseköğretim kurumlarında küresel rekabet ortamının olması nedeniyle yetenek yönetimi uygulamalarının daha alt kademelerdeki eğitim kurumlarına göre daha çok biliniyor olması ve çalışanlarda daha fazla beklenti oluşturmaya karşın dünya genelindeki ve Türkiye’deki akademik enflasyonunda etkisiyle yükseköğretim kurumlarının yetenek yönetiminin özellikle ‘yeteneği elde tutma’ alt boyutunda beklentileri karşılamıyor olması olarak açıklanabilir. Diğer taraftan ortaöğretim kurumları düzeyinde, Aytaç (2015) tarafından yapılan bir çalışmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yetenek yönetimi liderliği düzeylerinin “orta” olduğu görülmüştür. Ayrıca Demirkasımoğlu ve Taştan (2015) tarafından yapılan özel öğretim kurumlarında yetenek yönetimi uygulamaları araştırmasında da buna ilişkin düzeyin “orta” olduğu belirlenmiştir. Bunlara ek olarak Yerlikaya’nın (2017), okul yöneticilerinin yetenek yönetimi yeterliliklerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine ilişkin görüşleri, ölçeğin tüm boyutlarında “bazen” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu bulgular ile araştırma bulguları oldukça benzerlik göstermektedir. Yine ortaokullarda Can (2022) tarafından yapılan Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Performansına Etkisi adlı çalışmasında, öğretmenlerin öğretmen performansı ölçeği geneli için görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan araştırma bu çalışmadan farklılaşmaktadır.

5.1.2. İkinci alt problem

Araştırmanın alt probleminde yer alan “Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları ve öğretmen performansı arasında bir ilişkinin olup olmaması demografik değişkenlere göre (cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem, okul kademesi, öğrenci sayısı) farklılık göstermekte midir?” alt problemine ait analiz sonuçları maddeler halinde verilmiştir.

5.1.2.1 Cinsiyet değişkeni

Bu konudaki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri toplam ve alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan *t*-testi sonucunda puan ortalamalarının yetenek belirlemede; yetenek geliştirmede; yetenek kültüründe yetenek yönetimi toplamında, alan bilgisinde, öğrenme-öğretme sürecini hazırlamada iletişimde, öğrenme- öğretim sürecini yürütme ve mesleki gelişimde mesleki tutum ve değerlerinde, performans toplamında, olmak suretiyle tüm bu alt katmanlarda anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Bu sonuç neticesinde yetenek yönetimi uygulamalarının ve öğretmen performansı üzerindeki etkisinin cinsiyet temelli bulgularda erkek lehine bir anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu bakımdan çalışma ve Demirkasımoğlu ve Taştan (2015) ve Can (2022)' in çalışması ile farklılaşmaktadır.

5.1.2.2. Öğrenim durumu değişkeni

Bu konudaki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri toplam ve alt boyutlarda öğretmenlerin eğitim düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan *t*-testi sonucunda puan ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bakımdan çalışma Demirkasımoğlu ve Taştan (2015)' in ve Zafer Güneş ve Keskinılıç Kara (2017)'nin çalışmaları ile örtüşmektedir.

5.1.2.3. Yaş Değişkeni

Bu konudaki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri toplam ve alt boyutlarda öğretmenlerin yaşları değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda puan ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bilgin-Yurdaöz (2018) ve Arslan (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmen performansı geneli boyutunda ve alt boyutlarında yaş değişkeni açısından farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu bakımdan çalışma, üstte verilen çalışmaları, Demirkasımoğlu ve Taştan (2015)' in çalışmalarıyla ve Zafer Güneş ve Keskinılıç Kara (2017)'nin çalışmaları ile örtüşmektedir.

5.1.2.4. Mesleki Kıdem Değişkeni

Bu konudaki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri toplam ve alt boyutlarında ve öğretmenlerin performans değerlendirme toplam ve alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda puan ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bilgin-Yurdaöz (2018), Arslan (2019), Aktaş (2020) ve Küçük (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmen performansı geneli boyutunda ve alt boyutlarında mesleki kıdem değişkeni açısından farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışmada elde edilen bulguların yapılan araştırma sonuçları ile örtüştüğü belirlenmiştir.

5.1.2.5. Okul Kademesi Değişkeni

Yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin ilkökul kademesindeki öğretmenlerin görüşleri ortaokul ve lise kademesindeki öğretmenlere göre olumsuz olarak ayrılmaktadır. İlkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin yetenek belirleme, yetenek geliştirme, yetenek kültürü ve yetenek yönetimi toplamında, yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ortaokul ve lise kademelerindeki öğretmenlerden daha düşük bir sonuç vermiştir. İlkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri “Kısmen Katılıyorum” un alt sınırlarında kalmıştır.

Öğretmen performans değerlendirmede okul kademesi değişkenine göre alt boyutlarda yapılan analiz ve elde edilen bulgular neticesinde;

Alan bilgisi altboyutunda, İlkokul kademesinde yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmen performansı ile ilişkisi ortaokul ve lise kademelerinden olumsuz olarak ayrılmaktadır. Öğrenme-Öğretme Sürecini Hazırlama, Öğrenme-öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim, Mesleki tutum ve değerleri alt boyutlarında, lise kademesinde yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmen performansı ile ilişkisi ilkökul ve ortaokul düzeylerinden olumlu olarak ayrılmaktadır.

Genel anlamda bakıldığında performans toplamı alt boyutunda lise düzeyinde yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmen performansı ile ilişkisi ilkökul ve ortaokul kademelerinden olumlu olarak ayrılmaktadır. İletişim altboyutunda, okul türleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5.1.2.6. Öğrenci Sayısı Değişkeni

Yetenek yönetimi ve alt boyutlarına ait bulgular analiz edildiğinde;

Yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri öğrenci sayısına göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık gözlenmiştir. Bu anlamlı farklılık tüm alt boyutlarda yani yetenek belirleme, yetenek geliştirme, yetenek kültürü ve yetenek yönetimi toplamında, öğrenci sayısı 750'den fazla olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Öğrenci sayısı artıkça öğretmenlerin performanslarının yetenek yönetimi ile pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak eğitimde kurumsallaşmış, birden çok şubesi ve dolayısı ile farklı düzeyde yönetim kademesi olan büyük okulların ve daha az öğrencisi olan kurumsallaşmamış küçük okulların yetenek yönetimi uygulamalarının farklılığı olarak düşünülebilir.

Öğretmen performans değerlendirme ve alt boyut puan bulguları analiz edildiğinde ise;

Öğrenci sayısı 750'den fazla olan okullarda görev yapan öğretmenlerin Yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin alan bilgisi, öğrenme-öğretme süreci hazırlık, iletişim, öğrenme-öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim, mesleki tutum ve değerler ve performans toplam puanları ile daha olumlu bir ilişkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç yetenek yönetimi uygulamaları dışında öğrenci sayısının fazla olduğu özel okullardaki öğrencilerin sosyoekonomik ve sosyokültürel durumları, akademik başarıları ve benzer değişkenler öğretmenlerin performansıyla ilişkilendirilebilir.

5.1.3. Üçüncü Alt Problem

Yetenek Yönetimi uygulamaları ölçeği toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile Öğretmen performansı değerlendirme ölçeği toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları tüm alt boyutların birbirleri ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Mathematica Politika Araştırma Merkezi ve Kamu Eğitimini Yeniden Geliştirme Merkezi tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticiler değerlendirme için biçimlendirici bilgiler toplayarak öğretmen

performansları ile ilgili bilgiler edinip, bununla birlikte en az iki değerlendirme tekniği kullanmışlardır. Süreç odaklı olan biçimsel değerlendirmede beklenti ve performans ilişkisinin iki yönlü iletişim ile sağlanmakta olduğu bu şekilde neyin yolunda gittiği, neyin üzerinde çalışılması gerektiği konularında fikir edinildiği, öğretmenlerin de kendi performansları ile ilgili öz değerlendirme yapma fırsatı olduğu görülmüştür (Behrstock, 2010). Bu çalışma ile öğretmenlerin, yöneticilerin yetenek yönetimi davranışları neticesinde öz değerlendirmeyi daha rahat yaptığı bu nedenle bu yönetim biçimine olumlu baktığı görülmüştür. Bu bakımdan bu araştırma ile kısmen örtüşmektedir.

Aytaç ve İpek (2020) 'in yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemelerinde okullarını daha nitelikli, olumlu ve modern okullar olarak gösterme eğilimi de etkili olabilir sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ile araştırma bulguları benzerlik göstermektedir. Erol (2019) tarafından yapılan çalışmada da yetenek geliştirme bağlamında özel okullarda, okul yöneticileri ve öğretmenler en fazla eğitim-öğretimi geliştirmeye yönelik uygulamalar yaptıklarını ifade etmiştir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin yetenek geliştirme hedefiyle hareket ederek öğretmen ve öğrenci performansını geliştirmeyi hedeflediği ve bu doğrultuda olumlu dönütler aldığı sonucu çıkarılabilir. Bu bağlamda bu çalışmanın bulguları araştırmanın bulgularıyla benzeşmektedir. Özel okullarda yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmen performansı ile pozitif ilişkisi, özel okulların devlet okullarından görece daha özerk ve yerel konumda oldukları, katı merkezilik ve yönetim açısından tek tip uygulamalarla karşı karşıya kalmamalarının etkili olduğu söylenebilir. Şöyle ki, yüksek performans gösteren özel okul öğretmenlerinin rekabet ortamında kendilerine daha iyi maddi ve manevi imkanlara yaratabileceğine dair inancı okul yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamalarına bu öğretmenlerce gösterilen yaklaşımı da olumlu kıldığı söylenebilir.

Yine Erol (2019) tarafından yapılan çalışmada; özel okullarda çalışan öğretmenler, kurumda işe devamın sağlanmasına yönelik uygulamaların genellikle takdir etmeden ibaret olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma bulgularında özel okullarda dahi yetenek yönetiminin öğretmen performansı ile ilişkisinin olması gerektiği kadar anlaşamadığı öğretmenlerin görüşlerine yansımıştır. Bu Araştırmada öğretmen performansı ile okul yöneticilerinin yetenek yönetimi arasında pozitif korelasyon özel okulların bu konuyla daha fazla ilgilenmesini sağlayabilir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar benzer çalışmalar ile birlikte değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamaları ve öğretmen performansı arasında pozitif bir ilişki olup bunun da eğitim örgütlerinin rekabet ortamında ayakta kalmasının yetenek yönetiminin doğru yapılmasıyla ne kadar yakından ilgili olabileceğini düşündürmektedir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarına göre, araştırmacılara ve uygulamacılara yönelik bazı öneriler yer almaktadır. Bu öneriler;

1. İyi yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin performansı ile olumlu ilişkisi olduğu sonucu eğitimde yetenek yönetimine ne kadar ihtiyaç duyulduğunu gözler önüne sermektedir. Bu gerekli uygulamaların sadece özel okullarda değil devlet okullarında da sistemli ve tutarlı bir şekilde uygulamaya konulması gerekmektedir. Ama gerçek bir yetenek yönetiminin hayata geçirilebilmesi için en geç eğitim fakültelerine öğrenci alımından itibaren yetenek yönetimi devrede olmalıdır. Nitekim devlet okullarındaki yöneticiler önceden belirlenmiş ve sınırlandırılmış görev alanları ile atanan öğretmenler için yetenek yönetimi konusunda pek bir hareket alanı bulamamaktadır.
2. Yetenek yönetiminin gerek özel gerekse devlet okullarında hizmet içi eğitim şeklinde verilmesi suretiyle modern yönetimin gerekli bir alanı haline getirilmesi ve bütün yöneticilerin bu alanda donanımlı hale getirilmesi önerilmektedir.
3. Yetenek Yönetimi uygulamalarının öğretmen performansı ile ilişkisinin cinsiyet değişkenine yönelik bulgularında bu çalışmada erkek lehine bir sonuç çıkmıştır. Kadın öğretmenlerin performans yönetimine dair görüşleri üzerinde daha farklı değişkenlerle ve evrenlerde çalışma yapıp, yetenek yönetimi süreçlerindeki beklentileri ve konuyla ilgili görüşleri ortaya çıkarılabilir. Böylece toplumsal cinsiyet normlarının kadınlar üzerinde yarattığı negatif yönlü sonuçlar daha erken fark edilerek bu sorunlara çözüm üretilebilir.
4. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre bu çalışmada anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda farklı bir örneklem ve evren ortamında öğrenim durumlarının ayrıntılarını barındıracak bir çalışma yapılması önerilir. Özellikle lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin bu eğitimlerinin öğretmenlik

mesleği ile olan ilişkisini ve bu eğitimleri meslek hayatlarında ne kadar kullandıklarını belirleyebilecek araştırmalar alana ve eğitime katkı sağlayabilir.

5. Öğretmenlerin yaşlarına göre bu çalışmada anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda farklı bir örneklem ve evren ortamında öğretmen yaşları üzerinde yeni çalışma yapılabilir.
6. Öğretmenlerin kıdemlerine göre bu çalışmada anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışma yıllarının öğretmenlerin mesleğe bakışını ne şekilde evrime uğrattığının mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile emekliliği yaklaşan öğretmenlerin yetenek yönetimi ve performans algılarında anlamlı farklılık oluşmama nedeni daha derin olarak irdelenebilir.
7. Görev yapılan okul kademesi değişkenine göre bu çalışmada anlamlı bir fark bulunmuştur. İlkokul kademesindeki yöneticilerin uygulamalarının ortaokul ve özellikle ortaöğretimdeki yöneticilerin uyguladığı yetenek yönetiminden daha az etkinlikte olmasının sebebi araştırılmalıdır. Ayrıca Farklı öğrenim kademelerindeki öğrencilerin yaşları cinsiyetleri ebeveyn özellikleri ve benzeri diğer alt boyutlar da irdelenerek öğrencilere ait bu durumun öğretmenlerin yetenek yönetimi ve performans algıları üzerindeki etkilerinin görülebilmesi sağlanabilir.
8. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre bu çalışmada anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğrenci sayısı arttıkça öğretmenler yönetim stratejilerine daha olumlu yaklaşmıştır. Bu itibarla öğrenci sayısının fazlalığının öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri üzerindeki olumlu etkileri eğitimde kurumsallaşmış ve birden çok şubesi olan büyük okulların ve daha az öğrencisi olan kurumsallaşmamış küçük okulların yetenek yönetimi uygulamalarının mercek altına alınacağı daha derin araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Agrawal, S. (2010). Talent development model for business schools: Factor analysis. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 481-491.
- Akar, F. (2012). *Yetenek yönetimin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin görüş ve öneriler*. (Yayımlanmamış Doktora tezi.) Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, s.76-101.
- Alay, G. (2006). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Alruwaili, N., F. (2018). Talent management and talent building in upgrading employee performance. *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 98-106. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n1p98>.
- Altıntaş, M. (2018). İnsan kaynaklarında yeni bir yaklaşım: yetenek yönetimine ilişkin nitel bir araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 24-43.
- Altun, S. A., & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 7-24.
- Andersson, D. E., Andersson, Å. E., Hårsman, B., & Daghbashyan, Z. (2015). Unemployment in European regions: structural problems versus the Eurozone hypothesis. *Journal of Economic Geography*, 15(5), 883-905.
- Argon, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.

- Arslan, S. (2019). *Ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmen performansı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 5, 28-31.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1327-1344.
- Aslanargun, E., Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Özel Sayı, 98-121.
- Ataay, İ.D.(1990). İş değerlendirme ve başarı değerlendirme yöntemleri. i.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. No:235, s.234.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek yönetimi*. Crea Yayıncılık
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H. & Welsh, T. A. (2001). The war for talent, survey-part two. *McKinsey Quarterly*, 2, 9-12.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde Denetim*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aygün, S. Ç. (2008). Ankara ili genel liselerinde performansa dayalı denetimin uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşleri. (yüksek lisan tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Aytac, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59), 165-180.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: okul merkezli yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39: 1-24
- Aytaç, T. & İpek, C. (2021). Okul yöneticilerinin okullarda yetenek yönetimi yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri (nitel bir analiz) . *Milli Eğitim Dergisi* , 50 (232) , 357-382 .
- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora

Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s.103-127.

Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tekaç Basım.

Balkar, B., Şahin, S. (2010). İlköğretim II. kademe öğretmenlerinin öğretmen performans değerlendirme model ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Elementary Education Online*, 9(1), 396-412.

Baporikar, N. ve Smith, A. (2019). Talent management in higher education institution. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 6(2), 36-57. <http://doi.org/10.4018/IJAMSE.2019070103>.

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

Başaran, İ.E. (1985). Eğitimde işgören değerlendirmesi. eğitim yönetimi ve değerlendirme sempozyumu. *Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, No: 147, s.93-102.

Bayraktaroğlu, Serkan (2008). İnsan kaynakları yönetimi, 3. baskı, sakarya yayınları. Adapazarı.

Behrstock, E. (2010). Talent management in the private and education sectors: a literature review. *Learning Point Associates*. Erişim adresi: www.learningpt.org.

Bennis, W. (1997) *Organizing genius: the secrets of creative collaboration*. London: Nicholas Brealey.

Bingöl, Ş. (1993). Türkiye’de iş değerlendirme çalışmalarının incelenmesi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Boichenko, M. (2015). Talent management programmes at British, American and Canadian universities: comparative study. *Comparative Professional Pedagogy*. 5(4). DOI: 10.1515/rpp-2015-0068.

- Borko, H. (2004). Professional development ant teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15.
- Born, M. ve Heers, M. (2009). *Talent management: alternatives to the single-ladder approach*. Faculty Report (pp. 1-108). Copenhagen, Denmark: DEA – Danish Business Research Academy
- Bulgulu, Zeynep. (2017). *Özel okullarda müzik branşındaki öğretmenlerin yetenek yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Büyükgöze, H., ve Özdemir, M. (2017). İş doyumunu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K., Akgün, E.A., Karadeniz Ş., ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (18. Baskı). Pegem Yayıncılık.
- Brandt, J.(2011). Transforming education with talent management. *School Bussines Affairs*, Retrieved from <http://www.asbointi.org/growingbeyond>, 01.09.2022.
- Can, S. (2022). *Yöneticilerin liderlik stillerinin ortaokullarda görev yapan Öğretmenlerin performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Cascio, W. F. (2006). *Handbook of research in international human resources management*. London, UK: Edward Elgar Ltd.
- CDEST (CommonwealthDepartment of EducationScienceand Training), (2001). MakingBetter connections: models of teacher professional development for theintegration of information ant communication technology into classroom practice.
- Cohen, D.K. &Hill,H.C.(2000), Instructional policy ant classroom performance:The athematics reform in California. *Teachers College Record*, 102(2), 294–343.
- Çayan, D. (2011). Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve niğde sağlık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 44.

- Çelik Uyanıktürk, B.B. (2009). *İlköğretim okullarında performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği: öğretmen ve yönetici görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Çevik, H. H. (2008). *Kamu kurumlarında performans yönetimi*. Seçkin Yayıncılık
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Çolak, M. (2007). *Ortaöğretim okullarında öğretmen performans yönetimi (Kocaeli ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality ant student achievement: A review of state policy evidence. *Educational Policy Analysis Archives*, 8(1).
- Davies, B., & Davies, J. B. (2014). *Talent management in education*. Sage Publications. Aytaç, T. ve İpek, C. (Çev.) Nobel Akademik.
- DeArmond, Micheal, Gross, Betheny M. Bowen, Allison Demeritt, Robin Lake. [01.05.2019]. Managing talent for school coherenc.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). Organizasyonlarda yetenek yönetimi ve finans sektöründe bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kocaeli
- Demirkasımoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 4 (4): 268-283.
- Desimone, L, M., Porter, A. C., Garet, M. S., Yoon, K. S. ve Birman, B. F. (2002). Effects of Professional development on teachers' instruction results from a three-year long itudinal study. *Educational Evaluation ant Policy Analysis*. 24, 2, 81-112.
- Dmitrieva, Nina, Natalia Zaitseva, Olga Kulyamina, Anna, Serafima Surova. 2015. Scientific ant theoretical aspects of the staff recruitment organization within the concept of talent management. *Asian Social Science* v.11 iss.3: 1911-2025.

- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1987). *Fundamentals of management*. Texas.
- Down, B., Chadbourne, R & Hogan, C., (2000). How are teachers managing performance management? *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 28(3), 213.
- Downs, Y. & Swailes, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267-281. DOI: 10.1080/13678868.2013.782992.
- DPT. (2000). Uzun vadeli strateji ve sekizinci beş yıllık kalkınma planı. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>. Adresinden 01.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Drage, K. (2010). Professional development: Implications for Illinois career technical education teachers. *Journal of Career and Technical Education*. 25 (2), 27-37.
- Erdoğan, İ.(1991). İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:248.
- Erol, A., ve Uçar, R. (2021). Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(77).
- Erol, A. (2019). *Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Fang Fang Li Devos, P. (2008). Talent Management Art or Science. The Invisible Mechanism between talent and talent factory. Master thesis, University of Kalmar, Sweden.
- Fernando, M., S. & Kavitha, M. (2019). A study on talent management and its impact on the employees in education sector- A study with special reference to employees in Chennai. *Adalya Journal*, 8(10), 500-509.
- Fullan, M. Ve Steigelbauer, S. (1991). *The meaning of educational change*. (İkinci baskı). New York: Teacher College Press.
- Gagne, F. (2004) . Personal Talent. High Ability Studies, European Council of high ability. USA. *Carfax Publishing*, 15(2), 119-147.

- Golden, J. (2005). Talent management, succession planning, leadership development
What' needed? *Community & Junior College Libraries*, 13(4), 3-6.
- Gök, Sibel (2006), 21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul
- Guskey, T. (2009). Closing the knowledge gap on effective Professional development.
Educational Horizontal. 87 (4), 224-233.
- Gülbahar, Ç. A., ve Koşar, D. (2020). Özel okul yöneticilerinin yetenek yönetimine
ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(3),
1000-1028.
- Gülfidan, İ. (2008). *Yetenek Yönetimi*. Harvard Business Review.
- Günbey, M. (2016). *Yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik
personelinin görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Abant İzzet
Baysal Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development
International*, 7(1), 52-55.
- Hallinger, P., Heck, R., ve Murphy, J. (2014). Teacher evaluation ant school
improvement: an analysis of the evidence. *Educational Assessment,
Evaluation ant Accountability*, 26(1), 5–28.
- Helvacı, M.A.(2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin
önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt:35,
sayı:1-2.
- Huber, S. G., ve Skedsmo, G. (2016). Teacher evaluation—accountability ant
improving teaching practices. *Educational Assessment, Evaluation ant
Accountability*, 28(2), 105–109. doi:10.1007/s11092-016-9241-1
- Hunzicker, J. (2010). Characteristic of effective Professional development: A
checklist. <http://rt3nc.ncdpi.wikispaces.net/file/view/design+checklist.pdf>
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). A players' or 'A positions'.
Harvard business review, 83(12), 110-117.

- Isfahan A. C. & Boustani H. (2014). Effects of talent management on employees retention: the mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics ant Management Sciences*,3(5),
- Kaya, F. (2015). Yetenek yönetiminin firma performansına etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
- Keçecioglu, T. & Aydın, G., G. (2015). *Yetenek yönetimi: yetenek savaşlarında ikinci perde*. Hümanist Kitap Yayıncılık, İstanbul.
- Kent, A. M. (2004). Improving teacher quality through professional development. education. Vol: 124, No: 3.
- Korkmaz, D. (2010). *Vakıf üniversitelerinin yabancı diller bölümünde görevli İngilizce öğretim elemanlarının performans değerlendirmesine ilişkin eğilimlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin iç görüşü: yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Journal of International Social Research*, 11(56), 824-833.
- Lakhawat, D. P., & Singh, M. (2019). Review analysis of talent management practices in context of sme's. *International Journal of Engineering Applied Sciences ant Technology*, 4(5), 302-310.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: driver for organizational success, the society for human resource management, *Talent Management Survey Report*.
- MacBeath, J. (2006). The talent enigma. *International Journal of Leadership in Education: Theory ant Practice*, 9(3), 183-204.
- Marciano, V. M. (1995). The origins ant development of human resource management. *Faculty of Business, University of Alberta, Edmonton, AB. T6G 2R6*.
- Maurer, M. J. (2000). Professional development in career ant technical education. Inbrief: Fast facts for policy ant practiceno. 7. Columbus, OH: National

Dissemination Center for Career and Technical Education, The Ohio State University (ED 448 318).

Mayers, C., Woerkom, M. ve Dries, N. (2013). Talent- innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resources Management Review*.

Martson, S. H. (2010). Why do they teach? A comparison of elementary, high school, and college teachers. *Education*. 131 (2), 437-454.

MEB. Teftiş kurulu başkanlığı, Van Koç İlköğretim Okulu denetim ve performans değerlendirme bilgilendirme toplantısı sunuları. Edindiği Tarih: 17.05.2006.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. MEBEARGED, (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

McDonnell A., Lamare R., Gunnigle P. & Lavelle L.(2010). Developing tomorrow's leaders-evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business* 45 (2010) 150–160.

Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A. & Gururajan, R. (2018). A qualitative research to explore processes that are utilized for managing talent: A case study in a Queensland regional university. *Australian Academy of Business and Economics Review (AABER)*, 4(3), 188-200.

Mohammed, F.M.E. (2010). Akademik personel performans değerlendirme kriterlerinin incelenmesi. (Doktora tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,

Özdamar, K. (2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi, Kaan Kitabevi.

Özgenel, M. (2019). *Öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması*. B. Kocaoğlu (Ed.), 5. Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmaları Kongresi içinde (s. 64-65). Balıkesir: Bandırma Onyedinci Eylül Üniversitesi.

Özgenel, M. , Dursun, İ. E. , Yıldız, B. B. ve Mert, P. (2021). School culture's impact on school effectiveness and performance: comparison of teachers' and administrators' views. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama* , 12 (24) , 245-274 .

- Öztürk, Ümit (2009), Performans Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul
- Reese, S. (2010). Bringing effective professional. Techniques. 85 (6), 38-43.
- Rhodes, C. & Brundrett, M. (2006). The identification, development, succession ant retention of leadership talent in contextually different primary schools: a case study located within the English West Midlands. *School Leadership ant Management*, 26(3), 269-287. <https://doi.org/10.1080/13632430600737124>.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief. *School Leadership & Management: Formely School Organization*, 32(5), 439-451.
- Riccio, S. J. (2010). Talent management in higher education: Identifying ant developing emerging leaders within the administration at private colleges ant universities. (Doktora Tezi) The University of Nebraska, Lincoln.
- Roberts, T. G.,&Dyer, J. E. (2004). Inservice needs of traditionally ant alternatively certified agriculture teachers. *Journal of Agricultural Education*, 45(4) 57-70.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 19(1-2), 21-32.
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin değer uyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 5(1), 207-228.
- Salacuse, J. W. (2005). Leading leaders: How to manage smart, talented, rich, ant powerful people. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Sareen, P. & Mishra, S. (2016). A study of talent management ant its impact on performance of organizations. *Journal of Business ant Management*, 18(12), 66-73.
- Sears, D. (2002). *Successful talent strategies: achieving superior business results through market –focused staffing*. USA. Amacom books.
- Soydan, T. (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*. (13) 1: 1-25

- Suber, C. (2011). Characteristics of effective principals in high-poverty South Carolina elementary schools. *International Journal of Educational Leadership*.6(4), <http://cnx.org/content/m41761/1.1/> Erişim Tarihi: 28.03.2022.
- Şimşek, M. Şerif, H. Serdar Öge (2009).insan kaynakları yönetimi: stratejik ve uluslararası boyutlarıyla. 2. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Tabancı, E. ve Korumaz, M.(2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*.25-1:139-156.
- Tabancı, E., ve Becerikli, E. (2019). Milli eğitim bakanlığı proje okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ile ilgili görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 14(7).
- Tarique, I. Schuler, R. (2010). Global talent management- literature review. *Journal of World business*. 45: 122-133.
- Tonbul, Y. (2009). İlköğretim Öğretmenlerine yönelik performans değerlendirme modelinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2).173-188.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:34, Sayı: 2, 31-39.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology ant science interest, *Journal of Individual Pyschology*. 71(2), 112-113.
- Türk Dil Kurumu (TDK). <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden 01.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetim sistemi “performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi”*. İ.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları. No:262. İşletme İktisadi Yayınları. No:154.
- Veladat, F. ve Navahebrahim, A. (2011). Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory. *Procedia-Social ant Behavioral Sciences* 29, 1052-1060
- Whelan, E. & Carcary, M. (2010) Integrating talent ant knowledge management: where are the benefits?, *Journal of Knowledge Management*,15(4), 675-687.

- Yarar, Z. (2018). *Okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, O., Madonia, P., Abolafia, M., V. (2018). school leadership training: are we preparing future talent managers? *Uluslararası Eğitimde Liderlik Dergisi*, 2(2). 94-115.
- Yerlikaya, S. (2017). Okul yöneticilerinin *yetenek yönetimi ile öğrenciler arasında farklılıkları yönetme yeterlilikleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu
- Zafer Güneş D., ve Kara Keskinç, S. B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142 - 154.

