

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE
ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI YÖNETME
YETERLİKLERİ

SEFER YERLİKAYA

BOLU-2017

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE
ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI YÖNETME
YETERLİKLERİ

Doktora Tezi

Hazırlayan
Sefer YERLİKAYA

Danışman
Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

BOLU, OCAK-2017

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

Sefer YERLİKAYA tarafından hazırlanan " Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi İle Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri " adlı çalışma, jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir. 27/01/2017.

Jüri Üyeleri**Akademik Unvan, Adı ve Soyadı****İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Üye : Prof.Dr. Türkan ARGON

Üye : Doç.Dr. Adnan BOYACI

Üye : Doç.Dr. Süleyman GÖKSOY

Üye : Doç.Dr. E. Özlem YİĞİT

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Doktora tezi olarak sunduğum, “Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi İle Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 27/01/2017

Sefer YERLİKAYA

Hayatım boyunca üzerimde emeği olan herkese ithaf ederim



TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim ve tez çalıőmamda değerli bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana destek ve yol gösterici olan danışman hocam Doç. Dr. şenay SEZGİN NARTGÜN'e, öneri ve bilgisini bizden esirgemeyen Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Türkan ARGON'a ve tüm bölüm hocalarıma, doktora eğitimi döneminde bana moral ve motivasyon konusunda yardımcı olan dönem arkadaşım Sümeyra Dilek UYLAS'a ve değerli eşine, dostlarıma, iş arkadaşlarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalıőmalarım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen eşime, çocuklarıma ve aileme sonsuz teşekkür ederim.

Sefer YERLİKAYA

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN.....	ii
İTHAF.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
TABLOLAR DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xiv
I. BÖLÜM.....	1
1. Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	7
1.3. Problem Cümlesi.....	7
1.3.1. Alt problemler.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi.....	8
1.5. Sayıtlılar.....	9
1.6. Sınırlılıklar.....	9
1.7. Tanımlar.....	10
II. BÖLÜM.....	11
2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür.....	11
2.1. Yetenek Kavramı ve Yetenek Yönetimi.....	11
2.1.1. Yetenek Kavramı.....	11
2.1.2. Yetenek Yönetimi.....	13
2.1.2.1 Yetenek Yönetiminin Süreçleri.....	20
2.1.3. Eğitimde Yetenek Yönetimi.....	29
2.2. Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi Kavramı.....	31
2.2.1. Farklılık Kavramı.....	32
2.2.1.1. Farklılıkların Boyutları.....	33
2.2.1.1.1. Demografik Farklılıklar.....	36

2.2.1.1.2. Sosyo-kültürel Farklılıklar	36
2.2.1.1.3. Bireysel Özelliklere İlişkin Farklılıklar	37
2.2.2. Farklılıkların Yönetimi	38
2.2.3. Farklılıkların Yönetimi Süreci	42
2.2.4. Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi	42
2.3. Eğitimde Yetenek Yönetimi ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	45
2.4. İlgili Araştırmalar	47
2.4.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar	47
2.4.1.1. Yetenek yönetimi ile ilgili araştırmalar	47
2.4.1.2. Farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalar	51
2.4.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	55
2.4.2.1. Yetenek yönetimi ile ilgili araştırmalar	55
2.4.2.2. Farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalar	55
III. BÖLÜM	57
3. Yöntem	57
3.1. Araştırma Modeli	57
3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem	57
3.3. Verilerin Toplanması	63
3.4. Veri Toplama Araçları	64
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu	64
3.4.2. Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği	65
3.4.3. Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği	66
3.4.3.1. İlgili Literatürün Taranması	66
3.4.3.2. Madde Havuzunun Oluşturulması	66
3.4.3.3. Aday Ölçeğin Uzman Görüşüne Sunulması	67
3.4.3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	68
3.4.3.4.1. Kapsam Geçerliği	68
3.4.3.4.2. Yapı Geçerliği	69
3.4.3.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	76
3.5. Verilerin Analizi	78
V. BÖLÜM	80
4. Bulgular ve Tartışma	80
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	80

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	84
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	86
4.3.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....	87
4.3.2. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular	88
4.3.3. Sendika durum değişkenine ilişkin bulgular.....	89
4.3.4. Okul türü değişkenine ilişkin bulgular.....	91
4.3.5. Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	92
4.3.6. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular	94
4.3.7. Kıdem değişkenine ilişkin bulgular	97
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	99
4.4.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....	100
4.4.2. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular	101
4.4.3. Sendika durum değişkenine ilişkin bulgular.....	103
4.4.4. Okul türü değişkenine ilişkin bulgular.....	105
4.4.5. Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	107
4.4.6. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular	109
4.4.7. Kıdem değişkenine ilişkin bulgular	112
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	114
V. BÖLÜM	117
5. Sonuç ve Öneriler	117
5.1. Sonuç	117
5.1.1. Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısına ilişkin sonuçlar.	117
5.1.2. Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi algısına ilişkin sonuçlar.....	117
5.1.3. Kişisel değişkenlere göre öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısına ilişkin sonuçlar.	118
5.1.4. Kişisel değişkenlere göre öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi algısına ilişkin sonuçlar.....	119
5.1.5. Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı ve farklılıklarını yönetmesi algısı arasındaki ilişkiye ilişkin sonuçlar.	120
5.2. Öneriler	120
5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler.....	120
5.2.2. Gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler.....	121
KAYNAKLAR	123
EKLER.....	137

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Kategoriler ve farklılık Tipleri (Mannix ve Neale, 2004)	35
Tablo 3.1. Örneklem büyüklükleri Krejcie ve Morgan (1970)	59
Tablo 3.2. Araştırma evrenindeki okullar	60
Tablo 3.3. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları	60
Tablo 3.4. Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları	61
Tablo 3.5. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımları	61
Tablo 3.6. Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre dağılımları	62
Tablo 3.7. Katılımcıların sendika üyeliği değişkenine göre dağılımları	62
Tablo 3.8. Katılımcıların kıdem değişkenine göre dağılımları	63
Tablo 3.9. Katılımcıların görev yaptığı okul türü değişkenine göre dağılımları	63
Tablo 3.10. KMO and Bartlett's testi değerleri KMO örneklem yeterliliği	70
Tablo 3.11. Ölçeğin alt boyutlarının öz değerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri ...	71
Tablo 3.12. Faktör Analizi sonrası dönüştürülmüş bileşenler matrisi	72
Tablo 3.13. Faktör analizi sonucunda belirlenen alt boyutlar ve bu boyutlardan yük alan maddeler.....	74
Tablo 3.14. Ölçeğin toplamı ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları	74
Tablo 3.15. Faktörler arası ilişkileri belirlemek için yapılan pearson çarpım moment korelasyon analizi sonuçları.....	75
Tablo 4.1. Öğretmenlerin yöneticilerin eğitimde yetenek yönetimi düzeyleri algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	80
Tablo 4.2. Yöneticilerin eğitimde yetenek yönetime ölçeğinin geneline ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalamaları	82
Tablo 4.3. Öğretmenlerin yöneticilerin farklılıklarını yönetmesi düzeyleri algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	84
Tablo 4.4. Yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeğinin geneline ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları.....	85
Tablo 4.5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi t-testi.....	87
Tablo 4.6. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi t-testi.....	88
Tablo 4.7. Öğretmenlerin sendika durum değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde	

yetenek yönetimi t-testi.....	900
Tablo 4.8. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi t-testi	91
Tablo 4.9. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algılamalarına yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları	93
Tablo 4.10. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algılamalarına yönelik analiz (kruskal-wallis) sonuçları	95
Tablo 4.11. Öğretmenlerin eğitimde yetenek yönetimi algılarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri	96
Tablo 4.12. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algılamalarına yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları	98
Tablo 4.13. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri t-testi	100
Tablo 4.14. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri t-testi	102
Tablo 4.15. Öğretmenlerin sendika durum değişkenine göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri t-testi	104
Tablo 4.16. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri t-testi.....	106
Tablo 4.17. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılamalarına yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	108
Tablo 4.18. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılamalarına yönelik analiz (kruskal-wallis) sonuçları.....	110
Tablo 4.19. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ortalama değerleri.....	111
Tablo 4.20. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılamalarına yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	113
Tablo 4.21. Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı ile farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi	115

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.2 . Yetenek Kavramı İle İlgili Terimler	12
Şekil 3.1. Eğitimde Yetenek Ölçeği Özdeğer Çizgi Grafiği.....	73
Şekil 3.2. Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	77



ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI YÖNETME YETERLİKLERİ

YERLİKAYA, Sefer

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Ocak-2017, xvi+ 163 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında insan kaynağının değerlendirilmesi açısından okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarını belirleyerek, algıları arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı ile ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluştururken, araştırmanın örneklemini ise tarafsızlık, gönüllülük esasına dayalı ve zaman ayırma gibi özelliklerinden dolayı kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmış ve çalışma evrenini temsil eden evrendeki tüm okullarda çalışan 384 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veriler toplanırken İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmış ve okul yöneticileriyle görüşülerek anketler öğretmenlere uygulanmıştır. Bütün bu işlemler Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun yönergesi doğrultusunda yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, Bostancı ve Çetin (2009) tarafından geliştirilen “Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 programında çözümlenmiştir. Araştırmada öğretmen algılarına göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ve eğitimde yetenek yönetimi kullanım düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Araştırmada çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve parametrik testler ile analiz yapılmıştır. Demografik değişkenler ile ölçekler arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenirken ilişkisiz örneklem t-test ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılırken eğitim düzeyi değişkeninde ön lisans ve lisansüstü mezunu öğretmen sayılarının azlığı nedeni ile Kruskal-Wallis test ile analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları ,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik öğretmenlerin algı düzeyleri ölçeği puanlarında “Bazen”, yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını fark etmesi ölçeğinde ise “Sıklıkla” düzeyindedir. Ayrıca örneklem içerisindeki öğretmenler okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi algılarının eğitimde yetenek yönetimi algı düzeylerine göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Demografik değişkenlere ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algılarının cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı, ancak sendika üyeliği, okul türü, yaş ve kıdeme göre ise anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde puanların ortalama değerleri karşılaştırıldığında ise sendikaya üye olmayan öğretmenlerin sendikaya üye olan öğretmenlere göre, özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerine göre, 31-40 yaş grubu öğretmenlerin diğer yaş grubu öğretmenlerine göre ve 11-15 kıdem grubu öğretmenlerin diğer kıdem grubu öğretmenlerine göre eğitimde yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi algılarının cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, yaş, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşmadığı ancak okul türü değişkenine göre ise anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarda ve ölçeklerin toplam puanlarında ortalama değerler karşılaştırıldığında ise okul türü değişkeninde özel okul öğretmenlerinin, devlet okulu öğretmenlerine göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada iki ölçek arasındaki öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı ve farklılıklarını yönetmesi algısı arasındaki ilişki pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı ile analiz edilmiş ve iki ölçeğin toplamında ve diğer alt boyutlar arasında düşük düzeyde pozitif yönlü manidar bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar ışığında, eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapan araştırmacılara ve eğitimcilere yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Farklılık, Farklılıkların Yönetimi

ABSTRACT

SCHOOL PRINCIPAL'S COMPETENCIES OF TALENT MANAGEMENT AND DIVERSITY MANAGEMENT BETWEEN TEACHERS

YERLİKAYA, Sefer

Doctor's Degree of Science Thesis

Educational Administration and Supervision

Supervisor: Ass. Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

January, 2017- xvi + 163 Pages

The aim of this study is to determine the teachers' perceptions about their principals' talent management capabilities and principals' capabilities for diversity management in terms of human resources in high schools. And also to determine the relation among these perceptions.

In the study, a survey method in a quantitative research approach was adopted.. The target population of the the study consists of the teachers who work in public and private high schools in Sultanbeyli, Istanbul in 2015-2016 term. The sample of the study consists of 384 voluntary highschool teachers who are selected with random sapling method from all the schools in target population. Before data collection, study permission was received by Istanbul Provincial National Education Directorate and data collection tools were applied to teachers with the surveillance of the school principals. All these processes are carried out in the direction of Abant İzzet Baysal University Social Science Human Research Ethics Committee instructions.

“Personal Information Form”, “Capability of Principals About Managing The Differences of Teachers Scale” wich was developed by Bostancı and Cetin in 2009, and “Talent Management in Education Scale “ which was developed by the researcher were used to collect the data. Data was analyzed with SPSS 20.00. To determine the teachers' perceptions on their principals' talent management and diversity management the

standard deviation and arithmetic mean values were analyzed. According to skewness and kurtosis values data showed normal distribution so parametric tests were used. To determine the significance of demographic variables, unrelated sample t-test, oneway variance analyses (ANOVA) were computed. Because of the fewness of post graduate and associate degree teachers, Kruskal-Wallis test was used while analyzing education level variable.

According to the results, the perceptions of the teachers about principals' talent management scale is at the level of "Sometimes" and teacher's perceptions of principals' distinguishing teachers' differences is at the level of "Often". And also the teachers stated that their perception levels for principals' distinguishing of teachers' differences are higher than levels for principals' talent management in education.

When the demographic variables are analyzed, it is found that principals' talent management perceptions did not differ in terms of gender, marital status and educational background but showed difference in terms of union membership, type of the school, age and seniority.

When average points of the variables which had significant differences were compared; teachers who were not member of a union, private school teachers, 31-40 year-old teachers and 11-15 year-working teachers' perceptions for talent management in education were higher than the other teachers. It was obtained that the perceptions of the teachers for the principals' distinguishing the teachers' differences did not differ in terms of gender, marital status, union membership, age, educational background, seniority while it demonstrated significant differences with regard to school type. When the dimensions which had significant difference and average values of scales' total scores were compared, it was found that private school teachers have higher average than public school teachers. The relation between the scales were analyzed by Pearson Moments Multiplication Correlation Coefficient. It was seen that there was a low level positive meaningful relation at the total of the two scales and other subdimensions.

The results were discussed along with the strengths and limitations of the study and suggestions for future researches were made in the study.

Key words : Talent, talent management, differences, management of diversity



I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İçinde bulunulan zaman diliminde insan kaynaklarının önemi daha fazla hissedilmektedir. Bu durum insan gücüne özellikle yöneticilere olan ihtiyacı artırmaktadır. Artan bu ihtiyaç farklı alanlardaki gelişmelerle de paralel değişiklik göstermektedir. Baş döndürücü teknolojik gelişmeler, toplumsal değişimler, yeni ekonomik beklentiler karşısında örgütler sahip oldukları kaynakları kullanmada daha rasyonel olma çabası içerisine girmişlerdir. Sektördeki bu gelişme ve değişimlerden bu sektörlerde insan kaynağını yetiştiren eğitim örgütleri de etkilenmektedir. Bu etkilenme eğitim örgütlerindeki yönetim ve yönetilme şekillerini değiştirmiş ve geliştirmiştir. Yönetim ve yönetilme şekilleriyle değişim gösteren eğitim örgütlerinin (Kaya, 1999; Özer, 2014) ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarında da değişimi gerekli kılmıştır.

İnsan kaynağı ve bu kaynağın yönetilmesi çabaları sistematik ve bilimsel bir biçimde düşünüldüğünde eğitim örgütündeki insan kaynağının nasıl yönetileceğini açıklar. İnsan kaynakları yönetimi, içsel ve dışsal herhangi ortamda mevcut yasalara ve kanunlara uyularak insan kaynaklarının öncelikle çalıştığı örgüte, kendisine ve çevresine faydalı olurken aynı zamanda etkili bir biçimde yönetilmesini içeren çalışma süreçlerinin tümü olarak tanımlanabilir (Sadullah, 2010). İnsan kaynağını yönetme çabaları değişik alanlarda yönetimle alakalı gelişim ve değişimlerden etkilendiği

söylenbilir. Bu değişimler teknolojik ve bilimsel araştırma alanlarında da oldukça hissedilmektedir. Bu bağlamda, içinde bulunulan çağ “bilişim ve iletişim çağı “ veya “insan kaynakları çağı” olarak adlandırmak yanlı olmayacaktır (Ceylan,2007). İşletmeler veya örgütler açısından insan kaynağına verilen önem daha fazla gün yüzüne çıkmaktadır. Bu önemin en fazla hissedildiğı birimlerin başında hiç şüphesiz insan kaynakları yönetimi biriminin geldiğı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin birçok tanımı bulunmakla birlikte bazıları şöyledir:

İnsan kaynakları (İK) bir örgütte çalışanların etkinlik ve verimliliğini artırmak için düzenlenen faaliyetler dizinin tümüdür. Örgütün belirlediğı hedef ve amaçları yakalamak için örgüt içerisindeki insan kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde oluşturmak, düzene koyma ve yönetmekle sorumlu birim insan kaynaklarıdır (Ertürk, 2011). İK, örgüt için gerekli insan kaynağı ihtiyacının değerlendirildiğı, bu yöndeki ihtiyaçlarının giderildiğı, istihdam edilen personelden en etkili verimin alınabilmesi için gerekli iş ortamının oluşturulduğı bir süreç olup diğeri işyeri bölümleri gibi örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinde katkısı bulunan bir işletme birimidir (Özgen ve Yalçın, 2011). Herhangi bir örgüt için insan kaynağının önemi yadsınamaz bir gerçek olduğı gibi, girdisi ve çıktısı insan olan gelişim ve değişimlerden en fazla etkilenen eğitim örgütleri içinde benzer bir durum geçerlidir.

Bilginin ve gelişimin hızlı olduğı toplumlarda çağı ayak uydurma çabası içerisinde olan eğitim örgütlerinden beklenen hedeflerden biri olarak öğrenmeyi, tartışmasını, sorgulamasını bilen, bilim üretip geliştirebilen nesiller yetiştirmek sayılabilir. Eğitim örgütlerinin bu önemli işlevi ve görevleri amaçlanan biçimde yerine getirebilmesi için çağın gerektirdiğı bir yönetim anlayışıyla örgütlenmesi ve yönetilmesi ile mümkün olmaktadır (Balcı,2000).

Bir örgüt olan okullarda bulunan eğitim ortamı bireylerin genel davranışlarında etkili olabilir. Okulun belirlenen ve hedeflenen amaçlarına ulaşması, eğitim çalışanlarının rollerini yeterli ve etkili bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır. Eğitim çalışanlarının rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri de onların etkili yönetimine

bağlı olmaktadır. Etkileşim içindeki iki veya daha fazla kişi arasında fikir ayrılığı, farklılık, birbirine uygun olmama durumları örgütlerde her zaman karşılaşılan durumlardır. Örgütlerde amaçların ortak olmasına rağmen iki ya da daha fazla bireyin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesinin en belirgin sebeplerinden biri; kişilerin amacı gerçekleştirmesinde takip ettikleri stratejilerin, kendilerinde bulunan bilgi ve becerilerin, yetenek ve değer yargılarının birbirinden farklı olmasıdır. İnsanların buldukları her ortamda farklılık, farklılıkların bulunduğu her ortamda da farklı durumların olması kaçınılmazdır (Başaran, 1992). Örgütlerde bu sorunların çözümü ve yönetilmesi noktasında insan kaynakları yönetimine büyük görevler ve sorumluluklar düşmektedir.

Eğitim örgütlerinde de çalışanlar arası ilişkiler denince ilk akla gelen yönetici öğretmen ilişkisidir. Bu ilişkilerde bireyler arası farklılıkların olduğu ve bu farklılıkların sebep olduğu olumlu ve olumsuz durumlar göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için bu farklılıkların yaratacağı dinamiklerden yöneticiler yararlanabilmesi bu durumun olumlu yansıması iken örgüt içindeki farklılıklardan korkan ve kaçınan, her çeşit problemin çözümünde örgütteki bireylerin fikirlerine yer vermeden örgüt adına girişimde bulunan okul yöneticisinin, okulda ortaya çıkacak sorunların sonuçlarına katlanmak zorunda kalması bu durumun olumsuz yansımasıdır. Yöneticilerin bireysel farklılıkları birer zenginlik olarak görmeleri örgütlerin yönetimi açısından yararlı olup bireysel farklılıkların görmezden gelinip baştan savılması ise sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Farklılıklarla baş edilmesi ve etkili bir biçimde yönetilmesi etkili yönetimler için bir gerekliliktir. Yönetilebilen örgüt içi farklılıklar verimliliğin ve etkililiğin maksimum seviyede tutulmasına, huzurun ve güvenin sahip olduğu bir çalışma ikliminin oluşturulabilmesine, örgütün gelişim ve olumlu yönde değişimine katkıda bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin örgüt içi farklılıklar karşısında gösterecekleri davranış biçimi, bu örgütün gelecekteki etkililiğini belirleyici temel bir niteliktir. Öğretmenler buldukları örgüt içinde, farklılıkların ne kadar etkili ve adil bir şekilde yönetildiğini düşünürse, işlerine karşı o kadar çok olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlar. Öğretmenler sahip oldukları değerlerle örgütün değerlerinin ne kadar çok benzeştiğini görürlerse daha çok eğitim yararına faaliyet gösterecek ve kendinden beklenilenin fazlasını yerine getireceklerdir. Burada görev hiç

şüphesiz okul yöneticisine düşmektedir. Eğitim örgütlerinde var olan farklı ve yetenekli çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönetebilen, yönetirken de gelişimlerini ve kariyerlerini kolaylaştıran yöneticiler her zaman başarılı bir yönetim sergileyecekleri söylenebilir.

Eğitim örgütleri yöneticileri, sürdürülebilir rekabet başarısı elde etmek için yetenekleriyle farklı olan bireyleri elde tutma ve onları kendine çekme gibi geleneksel İK uygulamalarını çağdaş yönetim anlayışına dönüştürmesi gerekli (Iqbal, Qureshi, Khan ve Hijazi, 2013) görülmektedir. Burada karşımıza yetenekli ve farklılık sahibi bireyler çıkmaktadır.

İnsanlar fiziksel görünümleri, yetenekleri, tutum ve davranışları bakımından farklılıklar gösterirler. Örgüt içinde gerçekleşen olaylar ve bu olaylara verilen tepkilerin farklı oluşu örgütü oluşturan insanların her birinin farklı bir birey olmalarındandır. Fikirleri ve duyguları bakımından farklı olan insanlar, sergilemiş oldukları iş ve eylemlerinde de farklılık gösterirler. Bu nedenlerle yöneticiler örgütteki bireylerin daha verimli çalışabilmesi için onların kişilik özelliklerini ve farklılıklarını bilmek ve bu farklılıkların örgüte olumlu katkılarının olduğunu bilerek yönetmek durumundadır. Yetenekleriyle örgüt içerisinde farklı olan bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve yönetilmesi örgütün geleceği için önemlidir.

Günlük hayatta çok sık kullanılan “yetenek” sözcüğü, çalışma ve iş piyasası akla geldiğinde bu örgütler için önemli bir kavram durumuna gelmektedir. Yetenek, kişinin zamanı belirli bir durum içerisinde, kişisel yaratıcılığını da ortaya koyarak kendisinden bekleneni daha kolay bir şekilde yapabilme ve başarıyı yakalamada çevresindeki çalışanları da etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenek eğitim terimleri sözlüğünde ise, “herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç” şeklinde tanımı yapılmıştır (Oğuzkan, 1974). Tanımlamalarda ortaya çıkan ana tema, bir durum karşısında ona uyma, yeni bir işi öğrenme veya o işi yapabilmek için ihtiyaç duyulan potansiyelin kişinin kendisinde

olmasıdır. Erdoğan (1999) ise yeteneği, bireyin belirli görevleri kavrama, analiz yapabilme, çözümlenme, sonuca ulaşabilme gibi zihinsel ve belirli durumları hayata geçirebilmesi şeklindeki kişide bulunan tüm özellikler olarak görmektedir. Böyle bir saptama da yetenek, kişinin kendi davranışlarını ve becerilerini düzene sokmada faydalandığı zihinsel ve bedensel kapasitesinin bütünü şeklinde düşünülebilir.

Atlı (2013) çalışma dünyasında yetenekli bireyin manasını; üstün potansiyel sahibi, geniş bilgi birikimi ve becerisi olan, değişimlere açık ve bu durumu fark edip yönetebilecek, örgüte katma değer katarak işletmeyi geliştirebilme potansiyeline sahip bireyler şeklinde ifade eder. Diğer bir ifadeyle yetenekli çalışan sahip olduğu farklı yetenek ve bilgisi ile örgüte katkısı sebebiyle değerli olan örgüt üyesidir. İçinde bulunulan çağda bu özelliklere sahip çalışanlara olan ihtiyaç her zamankinden fazladır.

Örgütler, kendi kültürlerine uyacak, bu uyumla birlikte örgüte katkı sağlayacak yetenek ve beceriye sahip üyelerle çalışmayı istemektedirler. Böyle bir durum karşısında da tek başına yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli görülmemekte böyle yetenekleri etkin ve verimli kullanacak yönetim sistemlerine de gereksinim duyulmaktadır.

Yetenek yönetimi, önemli görevlerde yönetimin sürekliliğini sağlamak ve üyelerin gelişimini cesaretlendirmek için oluşturulmuş sistemli süreçler bütünüdür (Ceylan, 2007). Başka bir tanımda ise yetenek yönetimi; zihinsel bir süreç, etkili planlama ve yedekleme için kilit bir durum ve örgütün tüm çalışanlarının sahip oldukları potansiyellerinin maksimumunda etkilerini sağlayacak bir yönetim yaklaşımı şeklindedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Yetenek yönetimi bir başka tanımda, örgütün başarılı olmasındaki odak noktası olan yetenekli çalışanların keşfedilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve örgütün amaçlarına uygun olarak yetiştirilerek onlardan en rasyonel şekilde yararlanılmasını amaçlayan adımları içeren bir süreç olarak açıklanmaktadır (Çelik, 2011). Bütün bunların ışığında yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınıp, yetenekli bireyleri örgüte çekmek, onları yetenekleri doğrultusunda işe almak, örgüt

içinde tutmak ve gelişimlerini sağlamak amacıyla önceden saptanmış stratejiler ışığında, belirli bireylere öznelleştirilmiş insan kaynakları yaklaşımları şeklinde düşünülebilir (Atlı 2013). Ortak bir tanımda buluşulamamakla birlikte yapılan tanımlamalar ve verilen bilgiler ışığında yetenek yönetimi insan kaynakları perspektifinden değerlendirildiğinde; insan kaynakları yönetimindeki yeni görevlerin ve sorumlulukların getirmiş olduğu yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Bu yeni yönetim anlayışından hiç şüphesiz eğitim örgütlerinin yönetimi de etkilenmektedir.

Literatür (Davies ve Davies, 2011; Yavaş ve Demir, 2013; Tabancalı ve Korumaz, 2014) incelendiğinde eğitim yönetimi alanında insan kaynağının değerlendirilmesi açısından yetenek yönetimi konusunda çok az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu durumda toplumun beklentileri uğruna önemli miktarda kaynağını ayırdığı okullardaki yetenekli ve farklı bireylerin etkililiğini üst düzeye çıkarmak amacıyla farkındalık oluşturacak akademik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Aynı zamanda eğitim örgütlerinde yer alan insan kaynaklarının birbirinden farklı özelliklere sahip olması da beklenen bir durumdur. Bu farklı özellikler örgütler için birer zenginlik kaynağı olarak görülebildiği gibi sorun olarak da algılanabilir. Bu durumda yöneticilerin tavrı önemlidir. Sahip olduğu insan kaynaklarının barındırdığı farklılıkları fark ederek yönetim yaklaşımlarını buna göre belirleyen yöneticilerin örgütlerini başarıya taşımaları muhtemeldir. Bunun yanında sahip olunan farklılıklar bireylerin yetenekleri ile de paralellik gösterebilir. Hem farklılıkları fark etmek hem de sahip olunan insan kaynaklarının yeteneklerini bilmek yöneticinin örgütünü ve personelinin iyi tanınması ile mümkün görülmektedir. Bu farkındalıkla beraber yöneticinin bu yetenekleri işe koşma davranışı örgütleri dolayısıyla yöneticileri başarıya götürmesi beklen bir durumdur. O halde etkili ve verimli bir eğitim örgütü kurmak ve işletmek isteyen yöneticilerin sahip olduğu insan kaynaklarının bilgi, beceri ve tutumlarına ilişkin farklılıklarını bilmek, yeteneklerinin farkına varmak ve bunlardan en üst düzeyde faydalanmak örgütlerine karar verme, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında fayda sağlayacağı gibi farklı görev ve sorumlulukları da gündeme getirecektir. Yapılan bu araştırma ile insan kaynağının değerlendirilmesi açısından, yetenekleriyle farklı bir görüntü çizen öğretmenlerin mesleki doyumunun artırılması,

işten ayrılma eğiliminin azaltılmasına ve yetenekli ve farklı bireyleri örgüt içeresine çekmeye katkı sağlaması beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında insan kaynağının değerlendirilmesi açısından okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarını belirleyerek, algıları arasında kişisel değişkenlere göre anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmektir.

1.3. Problem Cümlesi

Ortaöğretim okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir?

1.3.1. Alt problemler

Araştırmanın problemi doğrultusunda cevap aranacak alt problemler şu şekildedir:

1. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?

2. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?

3. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimine ilişkin öğretmen algıları kişisel değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, sendika, okul türü, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem) göre anlamlı fark göstermekte midir?

4. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesine ilişkin öğretmen algıları kişisel değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, sendika, okul türü, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem) göre anlamlı fark göstermekte midir?

5. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Küreselleşen dünyada eğitim örgütlerine gelişimleri konusunda yön verecek, liderlik vasıflarıyla eğitim örgütlerini yönetecek ve örgütün geleceğine katacağı özgün değer ile yön verecek yetenekleriyle farklı çalışanların eğitim örgütünde en aktif bir şekilde yer almasını sağlayacak insan kaynağının yönetimine ilişkin yeni bir anlayış ihtiyacı doğmuştur. Bilginin ve iletişim yollarının çeşitlenmesiyle çok kültürlü örgütlerde yer alabilmek için değişik yetenek ve değişik düşünme becerilerine sahip olunması bir zorunluluk haline gelmiştir (Memduhoğlu, 2007). Bu değerlendirmeye göre geleceğin eğitim öğretmenlerinin ve yöneticilerinin seçilmesi, eğitilmesi ve örgüte bağlılıklarının artırılmasında en çağdaş ve etkili yönetim yaklaşımlarından birisi de farklılıkları örgüt için bir zenginlik sayan ve önemseyen yetenek yönetimi olabilir.

Perlman'a (1994, akt: Arslan, 2002) göre eğitim örgütlerinin yöneticileri eğitimden beklenen görevleri yerine getirmek zorundadır ve bu durumda ancak eğitim örgütlerinin farklı yönetsel ve eğitsel yeteneklere sahip çalışanlar tarafından yönetilmesiyle olabilecektir. Bundan dolayıdır ki, eğitim sisteminin en önemli ve değişmez bir unsuru olan okullarda çalışacak olan yöneticilerin yetenek yönetimi süreçlerinden bilgilendirilerek geçmesi amaçlarına etkili yönetime ulaşılmasında büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte yetenekli bireylerin örgüte katılmasının yanı sıra örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yetenek sahibi çalışanların maksimum seviyede katkı ve desteklerinin alınabilmesi; süreç olarak yeteneğin prensip ve uygulama çalışmalarının etkili bir düzeyde hayata geçirilmesiyle

olacaktır.

Örgüt içerisindeki bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesi, kimseye farklı muamele yapılmamasıyla birlikte, farklılık oluşturan özelliklerin kişisel ve örgütsel hedefler yörüngesinde değerlendirilmesi örgütlerin yönetilmesinde dikkatle ele alınmalıdır. Bunda dolaydır ki örgütlerde farklılık yaratan kişisel özelliklerin değerlendirilip ele alınması ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi önem verilmesi gereken bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi kavramının eğitim alanında yok denecek kadar az çalışıldığı, farklıların yönetiminde ise çalışmalara yeterince alan yazında yer verilmediği görülmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarından yararlanan eğitim yöneticileri, yönetici ve öğretmenlerin yaşadıkları olumsuz sonuçları giderebilecek ve eğitim örgütündeki farklı ve yetenekli bireyleri elde tutma ve örgüt çalışanlarının beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.5. Sayıtlılar

1. Araştırmada, öğretmenlerinin araştırma sırasında uygulanan ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
2. Ölçme araçlarında kullanılan maddelerin kapsam geçerliliği yeterlidir.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Sultanbeyli ilçesi ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma ölçeklerde yer alan ölçütlerle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Yetenek: Bireyin bir durumu anlama ve analiz edebilmesi sonucunda o durumu hayata geçirebilmesi için bünyede bulunan bütün özelliklerdir.

Yetenek Yönetimi: Örgüt içerisindeki yüksek performans ve potansiyele sahip üyelerin örgüt amaçları doğrultusunda elde tutulması, geliştirilmesi ve yönlendirilmesini içeren süreçlerin tamamıdır.

Farklılık: Demografik, sosya-kültürel ve bireysel özelliklerinden dolayı bir bireyi diğerlerinden ayıran özelliklerin tamamıdır.

Farklılıkların Yönetimi: Demografik, sosya-kültürel ve bireysel özelliklerinden dolayı farklı özelliklere sahip bireyleri etkili bir şekilde yönetmek için gerekli süreçlerin tamamıdır.

Ortaöğretim Okulları: İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki ortaöğretim eğitimi veren liseler.

II. BÖLÜM

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Bu bölümde yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi konularına ilişkin kuramsal bir çerçeve ile yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

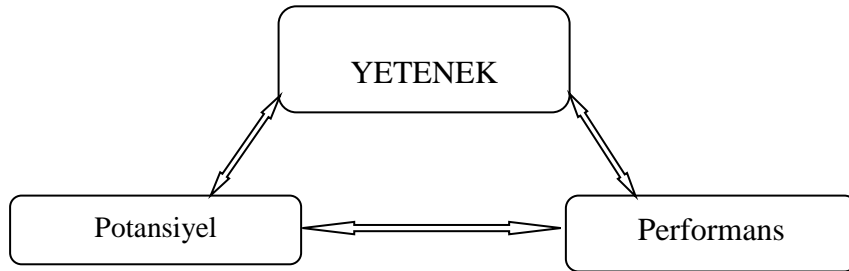
2.1. Yetenek Kavramı ve Yetenek Yönetimi

2.1.1. Yetenek Kavramı

Kişisel farklılıkların ve yeteneklerin belirlenmesi ve gelişimlere olan etkileri ile ilgili çalışmalar uzun yıllardır sürmektedir. Çağdaş küresel düzeyde meydana gelen demografik, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmeler örgütlerin bu değişim ve gelişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır. Bu uyum gücü örgütlerin ayakta kalabilmesi ve gelecekte yer alabilmesini yakından ilgilendirmektedir. Bu uyum gücünün insan gücüne dayalı olduğu düşünülmektedir (Akar, 2015). İnsan gücü denildiğinde ilk akla gelen örgütlerin sahip olduğu iş gücündeki farklı yetenek ve özelliklere sahip çalışanlar gelmektedir. 20. yüzyılın başında yapılan analizlerde yetenek belirleme ve mukayese analizlerinin kararlı sonuçlar vermesi ve belirli istatistiksel tetkiklerle desteklenmesi sonucu yetenek ölçümü örgütlerde yönetsel kararların alınması için kullanılmaya başlanmıştır (Erdoğan, 1999). Bu bağlamda yetenekli çalışanların ve yöneticilerin, örgütlerin ayakta kalabilme ve amaçlarına ulaşmasında ayırt edici katkı sağladığı düşünülmektedir. Yaşam içinde sık sık kullanılan “yetenek” sözcüğü örgütsel yaşam içerisinde organizasyonlar için üzerinde durulması gereken önemli bir olgu durumuna gelmektedir.

Yetenek Türk Dil Kurumu'nun online sözlüğünde; bir duruma uyum sağlamada kişinin bünyesinde var olan ve yaratılıştan gelen anlama ve kavrama becerileri olarak tanımlanmaktadır. Eğitim bilimleri sözlüğünde de yetenek benzer bir tanıma sahiptir: Herhangi bir şeyi öğrenmek, bir faaliyeti yapabilmek ve tamamlayabilmek veyahut bir duruma başarıyla uyum sağlamak konusunda bünyede var olan ve yaratılıştan gelen özelliklerdir (Oğuzkan, 1974). Bu tanımlamalarda üzerinde durulan ana hususlar, bir duruma uyum sağlama veya bir faaliyeti öğrenebilme ve yapabilmek için gereksinim duyulan özelliklerin kişide var olması şeklindedir. Bu tanımlamalara göre yetenek; bireyin kendi faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bilgi ve beceri, tecrübe, karakter ve dürtülerini içeren kişisel becerilerin toplamı olarak tanımlanabilir.

Bireyin belirli ilişkileri kavrayabilmesi, tetkik edebilmesi, çözümleyebilmesi, sonuca varabilmesi için zihinsel özelliklerin ve bazı olguların hayata geçirilebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tümüne yetenek denir (Erdogan, 1999). Yetenek bu tanıma göre, bireylerin becerilerini ortaya koymada faydalandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak açıklanabilir. Tasley'e (2006; akt. Gallardo, 2013) göre ise yetenek kişinin bilgi, beceri ve potansiyeli olarak kabul edilebilir. Yetenek, başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi özelliklere aynı anda sahip olmayı içeren bir kavramdır. Yani kişinin zamanı belli bir dilim içerisinde, görevlerini iyi bir şekilde ve yaratıcılık özelliğini de katarak yapabilmesi, bununla birlikte başarıyı yakalamada çevresindeki kişileri de harekete geçirebilme yetesidir. "Yetenek", yabancı kaynaklarda "Talent" kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilmiştir (Doğan ve Demiral, 2008).



Şekil 2.1 . Yetenek Kavramı İle İlgili Terimler (Atlı, 2013)

Başka bir ifade ile yetenek kelimesi; üstün potansiyelin belirli bir yetenek alanında örneğin spor, sanat, bilim ve teknolojiye üstün performansa dönüştürülmesidir. Burada yetenekle ilgili iki terim karşımıza çıkmaktadır. Bunlar Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi potansiyel ve performans kelimeleridir. Performans kişinin kendi amaçlarını veya örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesini ifade ederken, potansiyel de açığa çıkmayı bekleyen kapasiteyi anlatmaktadır (Atlı, 2013).

Feldman (1986; akt. Akar, 2015) yeteneği doğrudan potansiyel ile eşleştirmekte ve deneyimler dünyasında farklı yönlerde yapıcı etkileşimler kurma potansiyeli olarak tanımlamaktadır. Eğer bu potansiyel yüksek performansa dönüşüyorsa yeteneğin geldiği nokta üstünlüktür. Görüldüğü gibi yeteneğin potansiyel olma özelliği, kişinin neyi yapacağını değil hangi düzeyde yaptığını belirlemekte, ayrıca kişinin eylemlerini diğerlerinden daha başarılı şekilde sonuçlandırmasına da yol açabilmektedir. Burada örgütler için yetenek örgütün yüksek performanslı ve potansiyelli çalışanlarını tanımlamaktadır.

İçinde bulunulan zaman dilimi farklı yetenek özelliklerine sahip bireylerin örgütler için önem kazandığı bir dönemdir. Bu yüzden örgütler bünyesinde bulundurdukları bu türdeki yetenekli çalışanlar kadar güçlü olmaktadır. Kendilerine ait olan bu gücü hayata geçirebilmeleri yetenekli çalışanlarını etkili bir şekilde yönetebilmeleri ile ilgilidir. Yeteneğin kendisi kadar nasıl bir şekilde yönetildiği de örgütün geleceği için önemlidir. Bu gibi sebeplerden dolayıdır ki, yetenekli bireyleri örgüte katmak ve elde tutmak örgütler için hayati konuların başında gelmektedir.

2.1.2. Yetenek Yönetimi

Birçok örgüt, kendi kültürlerine uyacak, bunu geliştirmeye çalışacak ve bu yöndeki çalışmalara katkısı olacak birikime sahip bireylerle çalışmayı beklemektedirler. Durum böyle olunca da tek başına yetenek sahibi çalışanlara sahip olmak yeterli görülmemekte bu yetenekleri etkin bir şekilde kullanacak yöntemlere ve kuramlara da ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu sebeplerden dolayı yetenek kavramıyla birlikte "yetenek yönetimi" kavramı da ortaya çıkmaktadır.

İçinde bulunulan zaman diliminde her türlü alanda meydana gelen hızlı gelişim ve değişimler, insan kaynakları yaklaşımının insana olan bakış ve stratejilerini de farklılaştırmaktadır. Örgütlerin başarı ve geleceğinde en önemli etmene sahip olan yetenek sahibi çalışanların, örgütün diğer kaynaklarıyla aynı kategoride değerlendirilmesi, yetenekli insan kaynağının örgüt için önemi adına eksik bir yaklaşım olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı faaliyet veya üretim amaçlılığından çıkıp örgüte değer katmaya doğru bir hedef arayışı içinde olduğu görülmektedir. Karşılaşılan bu süreçte insan kaynakları yönetiminin, beklenen ihtiyaçları karşılayamaz duruma gelmesi “Yetenek Yönetimi” olarak isimlendirilen ve insan kaynakları yönetiminin sorumluluğuna verilen yeni rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ya da yönetim felsefesini ortaya çıkarmıştır (Atlı, 2013).

İnsan kaynakları uygulamaları içerisinde yetenek yönetimi, tek başına insan kaynakları bölümünün önceliğine terkedilemeyecek kadar önemli bir süreçtir. Yetenek yönetimi kavramını çerçevesi belirli ve keskin bir çizgilerle tanımlamak epeyce güçtür. Literatür incelendiğinde yetenek yönetimi alanında yazılmış olan tanımlamaların her birisinin birbirinden değişik bir şekilde yapıldığı, bununla birlikte, yetenek stratejisi, yetenek yönetimi, insan kaynakları planlaması ve yedekleme gibi kavramların birbirinin yerine kullanılacak şekilde ele alındığı görülmektedir.

Yetenek yönetimi, örgütün aşağıdan yukarıya kadar bütün yönetim basamaklarının işin içerisinde olmasını gerektiren, bununla birlikte özellikle üst yönetimin desteği, ilgisi ve kontrolüne fazlasıyla ihtiyaç duyan, bütünleşmiş bir insan kaynakları yaklaşımıdır. Yetenek yönetiminin amacı “kurumun ihtiyacı olan yeteneklerin karşılanması ve bu yeteneklerden en etkili şekilde yararlanılması” olan ve örgütün başarısı için bütün yönetim kademelerinin yetenek yönetimi kapsamında üzerine düşen görevi eksiksiz ve tam olarak yerine getirmesi gerekir (Çırpan, 2009). Burada hiç şüphesiz asıl görev işin uygulayıcıları olan yöneticilere büyük sorumluluk düştüğü söylenebilir.

Yetenek yönetimi; zihinsel bir süreç, etkin bir yedekleme çalışması için kilit bir unsur ve bütün çalışanların kendi kapasitelerinin maksimumunda çalışmalarını sağlayacak bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006). Önemli

görevlerde liderlik ile birlikte yönetimin sürekliliğini sağlamak ve kişisel gelişimin önünü açmak için oluşturulmuş yapısal süreçlerin bütünü yetenek yönetimidir (Ceylan, 2007). Başka bir tanımda ise yetenek yönetimi, örgüte benzer örgütlere karşı üstünlük elde etmek amacıyla, örgütün hedef ve stratejileri istikametinde gereksinim hissettiği en üst kapasiteye sahip bireylerin örgüte dâhil edilmesi, kariyer olanaklarının verilmesi ve bünyesinde tutmaya çalışılmasını içeren insan kaynağı yönetiminin geliştirilmesini ve insan kaynağının üstüne yüklenen sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ve yeni bir yönetim biçimi şeklindedir (Atlı, 2013; Collings ve Mellahi, 2009).

Bu bağlamda yetenek yönetimi örgütün her basamağındaki yöneticiler arasında uyum ve etkileşimi gerektiren; insan gücü planlaması, personelin işe alınması, eğitiminin yapılması, geliştirilmesi, yetenekleri çerçevesinde personelin gözden geçirilmesi, performans değerlendirmelerinin yapılması, organizasyondaki yeteneklerin elde tutulması, en iyi zamanda doğru işe doğru kişileri yerleştirme sürecidir gibi değişik aşamaları içeren bir yaklaşım (McCauley ve Wakefield, 2007) olup bir örgütteki yeteneğin stratejik bir şekilde yönetilmesini içerir (Duttagupta, 2005). Tüm bu tanımlar incelendiğinde ortak bir payda da birleşilmediği görülmektedir. Bunun bir sebebi alanda çalışma yapan uzmanların yetenek yönetimi konusuna farklı perspektiflerden bakmaları ve ortaya farklı tanımların çıkmasıdır. Sivenko'ya (2008) göre yapılan araştırmalar sonucunda yetenek yönetimi tanımları beş değişik değerlendirmeye göre bir araya getirilebilir. Bu değerlendirmeler;

a) Süreç perspektifinde yetenek yönetimi, örgüt içindeki bireylerin yeteneklerini en etkili bir biçimde değerlendirmek için gereken bütün süreçleri içermekte olup bunun için tüm üyelerine ve özellikle yetenekli bireylere geniş bir kariyer geliştirme fırsatı sağlayabilecek sistemlere ihtiyaç duyar.

b) Kültürel perspektifte yetenek yönetimi, etkinlik ve eylemlerden çok zihinsel bir değişim yapılmasını vurgulayarak girişimci ve yaratıcı bireylere yani yetenekli bireylere kendi imkânlarını sağlama şansı sunmalıdır.

c) Rekabetçi perspektifte yetenek yönetimi, yetenekli bireyleri örgütün en değerli varlığı olarak görür. Örgütte en değerli yatırım bireye yapılan yatırımdır. İşte bu yönde yetenekli bireylerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları onların kullanımına sunmalıdır. Yaratıcı ve girişimci bireylerin yani yetenekli bireylerin örgüt bağlılıklarının sağlanamaması kayıplara yol açabilir. Bu kayıplar örgütsel bilgi, deneyim, yetenek ya da müşteri olabilir.

d) Gelişim perspektifinde yetenek yönetimi, çalışanı geliştirmeyi, yatırım yapmayı ve onlara karar alma ve uygulama konularında şans vermeyi öngörür. Örgüt, üyelerinin kendi kariyerlerini geliştirmelerine imkân vererek gerekirse bu yönde yatırım yaparak yeteneği bulmaya çalışır.

e) İnsan kaynağının planlanması perspektifinde yetenek yönetimi, işinin ehli çalışanları, en iyi zamanda, en iyi konumda ve kişinin en iyi işi yapması için konumlandırılmasını esas alır.

Devine ve Powell (2008) bu beş perspektife “değişim yönetimi perspektifi”ni de ekleyerek yetenek yönetimini altı perspektifle tanımlamıştır.

f) Değişim Yönetimi Perspektifi; yetenek yönetimi, örgütsel değişim ve gelişim için stratejik insan kaynakları yönetiminin bir boyutu olarak düşünülebileceği gibi gelişimin ve değişimin bir hareket noktası şeklinde de düşünülebilir. Örgüt içi kültürün, liderlik stillerinin ve yönetim yaklaşımı bakış açılarının değişik biçimlerde yorumlanmasında yetenek yönetimi yol gösterici bir unsur olabilir.

Bütün bunlar ışığında örgütler yetenek yönetimini, stratejilerini, hedef ve amaçlarını işgörenler arasındaki farklı yetenek gruplarına ya da örgütün tüm işgücüne göre planlamaktadırlar. Uygulamalara yön veren genel stratejiler ise rekabetçi süreç, insan kaynakları planlaması, kültürel ve değişim yönetimi yaklaşımları olabilmektedir.

Gregoire’ye (2006; akt. Doğan ve Demiral, 2008) göre yetenek yönetimi örgütün devamlı gelişmesine ve iş piyasasında rekabet edebilmesini sağlayabilmeyi amaçlayan

bir yaklaşımdır. Yetenekleriyle etkili olan çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanlardan en etkin bir biçimde faydalanabilmek işletmelerde yeniliklere açık olmanın, çalışmalarıyla değer oluşturabilmenin, rekabet ederken farklılık yapabilmenin ve etkili performans yaratmanın ana unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün bunları örgütler kendilerine gelecekte yer bulma ve varlığını en etkin bir şekilde sürdürebilme amacıyla gerçekleştirmektedirler. Faaliyetlerini gelecekte de sürdürebilme isteğinde olan örgütler için varlığı sürdürebilmek, büyüme ve liderlik, hedeflere ulaşabilmek, değişen demografik yapıdan etkilenmemek, çalışan beklentilerini karşılamak, işletmenin değerini arttırmak gibi sebeplerden ötürü yetenek yönetimi bir gerekliliktir (Barutçugil, 2004; Keçecioglu, Çetin ve Çapraz, 2005; Çırpan ve Şen, 2009; Çayan, 2011).

Varlığı Sürdürebilmek

Örgütlerin rekabet ortamındaki farklılığı son yıllarda giderek insan gücündeki farklılığa daha fazla dayanır hale gelmiştir. Birbiriyle rekabet içindeki örgütler belirsizliğin ve değişimin hızlığı karşısında sahip oldukları iş görenleri iyi tanımak zorundadırlar. Rakiplerinin hamlelerine cevap verebilmenin çaresi çalışanlarından yetenekli iş görenlerin sahip oldukları yeteneklerinin ortaya çıkarılmasından geçtiğinin farkına varmalıdırlar. Özellikle önemli teknik ve yönetsel pozisyonlarda işinin ehli ve bağlılık duygusu yüksek çalışanların bulundurulması söz konusu bu tehlikenin en iyi ilacı olabilir (Keçecioglu ve diğerleri, 2005). Varlığını ve etkililiğini gelecekte de devam ettirmek isteyen örgütler için yeteneklerin yönetimi konusu üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir yönetim yaklaşımı haline gelmektedir.

Büyüme ve Liderlik

Örgütler arasında giderek devam eden rekabet, varlığın devamı için gelişen değişime uyum sağlamayı ve değişimlere örgütün amaçları doğrultusunda strateji geliştirmeyi gerektirir. Değişimlere ayak uydurabilmek, kullanılan strateji, yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan, gelişime ve değişime açık örgüt olmaktan geçmektedir.

Bunları gerçekleştirebilmek içinde yeteneklerin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009). Bir örgüt, benzer faaliyetleri yürüten diğer örgütlere göre büyüme ve liderlik etme gibi amaçları gerçekleştirebilmesi için sahip olduğu yeteneklerin farkına varması ve bunlara göre yönetim yaklaşımlarını şekillendirmesi gerektiği söylenebilir.

Hedeflere Ulaşabilmek

Yetenek yönetiminin hedefler ve sürdürülebilir rekabet için örgütün içerisine yerleşmiş ve örgüt çalışanları tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir. Bu uygulamalara sahip örgütlerin, bu uygulamalardan yoksun olan örgütlere oranla daha başarılı oldukları görülmüştür. Etkili yetenek yönetimi sistemlerine sahip örgütlerin, hedeflerini gerçekleştirmeleri, bu konuda kendilerini geliştirememiş ve gereken önlemleri almamış olanlara oranla gözle görülür bir farklılığın olduğu saptanmıştır(Çayan, 2011). Bu değerlendirmelere göre, yetenek yönetimi yaklaşımı ile örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerini gerçekleştirme başarısı arasında kuvvetli bir bağ olduğu söylenebilir.

Değişen Demografik Yapıdan Etkilenmemek

Çağımızda yetenekli ve nitelikli yönetici ile iş gücü ihtiyacı her gün artarken bu özelliklere sahip yetenekli nüfusun da azaldığı görülmektedir. Kıt bir kaynak olan bu yetenekleri bulmak, örgüte çekmek ve onları örgütte tutabilmek yeteneğe bağlı yeni bir rekabeti gündeme getirecektir (Çırpan ve Şen, 2009). Yetenekleriyle farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar örgütün yönetimi açısından dikkate alınması gereken bir durumdur. Burada yetenek yönetimi tekrar ortaya çıkmaktadır.

Çalışan Beklentilerini Karşılama

Maddi veya maddi olmayan çalışanın beklentilerinin karşılanması için her türlü motivasyon ve ödülün oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Nitelikli ve etkin çalışanlara hak ettikleri veya istedikleri ücretlerin verilmesi örgüte bağlılıkları açısından göz önünde bulundurulması gereklidir. Nitelikli her birey kendini

geliştirebileceği, devamlı öğreneceği, kişisel yetenek ve becerilerine uygun iş-yaşam dengesi olan ve kariyer gelişimini belli bir sistematik içerisinde ele alan örgüt içerisinde olmayı istemektedir (Barutçugil, 2004). Örgüt üyelerinin değişen beklenti ve amaçlarından dolayı yetenek yönetimi beklentilere cevap verebilecek en etkili araç olduğu söylenebilir.

İşletmenin Değerini Arttırmak

Artık örgütlerin değeri; marka değerleri, sahip oldukları patent sayısı, imajları, piyasadaki ünleri, tanınırlıkları, sahip oldukları yönetici ve teknik elemanlar gibi maddi olmayan varlıklarla belirlenmektedir. Maddi ve maddi olmayan varlıkların yıllar içerisinde örgütlerin değerini nasıl etkilediğine ilişkin sonuçlara Çırpan ve Şen'nin (2009) çalışmasında rastlanmaktadır. Bu değişime ilişkin sonuçlar: 1980'li yıllarda, ortalama örgütlerin değerinin, %62'sini Maddi Varlıklar, %38'ini Maddi Olmayan Varlıklar oluştururken, 2003 yılında, ortalama şirket değerinin, %20'sini Maddi Varlıkların, %80'ini Maddi Olmayan Varlıkların oluşturduğu şeklindedir. Bu yöndeki eğilimlerin giderek daha fazla olacağı öngörülmektedir. Nitelikli insan kaynağına yapılan yatırımlar maddi olmayan kaynaklardan sayıldığı için bu kaynaktan etkilen diğer kaynakların da gelişim ve değişimine katkı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, içinde bulunulan zaman dilimiyle ilgili yeterlilikleri göz önünde bulundurduğu söylenebilir. Bununla birlikte yetenek yönetimi yaklaşımı ise hem içinde bulunduğu zamanı hem de geleceğe dönük hedef ve stratejileri düşünerek yönetime dair bir yaklaşım benimsemektedir. Yetenek yönetimini benimseyen örgütler varlığını gelecekte de devam ettirmiş, büyümesini gerçekleştirirken hedeflerine ulaşmış, örgüte katılan farklı demografik özelliklere sahip çalışanlarını çabuk benimseyerek örgütten beklentilerini karşılamış ve işletmenin değerini de arttırmış olacaktır.

2.1.2.1 Yetenek Yönetiminin Süreçleri

Yetenek Yönetimi, örgüte bütünüyle bakmayı zorunlu kılan ve sistemli bir şekilde uygulama gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için izlenmesi gereken değişik uygulamalardan söz edilmektedir (Çırpan ve Şen 2009; Tabancalı ve Korumaz, 2014, Akar 2015). Bunlardan bazıları; hedef ve stratejilerin tespit edilmesi, önemli görevlerin tespit edilmesi, bu görev ve pozisyonlara uygulanacak yeterliliklerin tanımının yapılması, yetenekli bireylere yönelik havuz oluşturulması, yerleştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme ve elde tutma – bağlılık oluşturmaya yönelik uygulamalar olarak sıralanabilir.

1.Hedef ve Stratejilerin Tespit Edilmesi

Örgütsel hedefler, örgütün stratejik planlamalarını hazırlamak için ön şart olup, yetenek yönetimi çalışmalarının da temelini oluşturduğu söylenebilir. Örgütsel olarak “nerede olmak istiyorsunuz?”, “izleyeceğimiz yol nedir?” sorularına içeriğinde cevap bulunamayan sistemler boşa harcanan çabalar bütünü olarak görülmektedir. Örgütün içerisinde bulunmak zorunda olduğu konum, gelecekteki hedef ve planları, bu hedef ve planlara ulaşmak için izlenecek yollar yetenek yönetimi süreç aşamasında başvurulacak uygulamaların kaynağını oluşturmaktadır. Böyle sebeplerden dolayıdır ki, yetenek yönetiminde uygulama planlamaları yapılırken, ilk olarak hedef, plan ve izlenecek yollar tespit edilir, net ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır (Çırpan ve Şen, 2009; Alayoğlu, 2010). Bu değerlendirmelere göre örgüt içerisinde uygulanan yetenek yönetimi programları örgütün gelecekteki hedef ve stratejileri ile ilgili olarak sürekli gelişen bir süreci vurgulamaktadır.

2. Önemli Görevlerin Tespit Edilmesi

Örgüt içerisindeki önemli görev ve pozisyonlar, örgütün stratejileri ve hedeflerinin hayata geçirilebilmesi için çok titizlikle ele alınarak belirlenmelidir. Bu görevleri tespit ederken yaşanacak olan bir başarısızlığın örgütün hedef ve stratejilerinde de başarısızlığa sebep olacağı unutulmamalıdır. Burada yapılacak olan bir

hata örgütün bütün görevleri için tek tek yetenek yönetimini tekrar ele almayı gerektirir. Bu da hem zaman hem de maliyet açısından örgütü sıkıntıya düşürecek bir duruma dönüşebilir (Çırpan ve Şen, 2009).

Huselid, Beatty, ve Becker'e (2008) göre önemli pozisyonların belirlenmesinde genellikle üç yol izlenmektedir. Bunlar; örgüt şeması veya görev sorumluluk derecesi, ücretlendirmeye göre ve stratejik temelli bakış açısı.

a. Örgüt Şeması veya Görev Sorumluluk Derecesi: Önemli pozisyonlar örgütün işleyiş planı incelenerek veya bu görevlerin gerektirdiği yetkinlik ve sorumluluk seviyesine bakarak belirlenir. İşleyiş açısından değerli olan pozisyonlar, daha çok sorumluluk alan ve çetin şartlar altında çalışan, yüksek beceriye sahip ve en yetenekli elemanlar yani yetenekleriyle diğer elemanlardan ayrılan personel tarafından doldurulur (Kasap, 2013).

b. Ücretlendirmeye Göre: İş verenlerin iktisatçı bakış açısına göre yetenekli bireyleri, benzer iş gücü ortamlarındaki bilgi birikimi, beceri ve yetenekleri, örgüt için yarattıkları değeri genellikle aldıkları ücret ile değerlendirirler (Atlı, 2013). Bu bağlamda örgüt için en önemli görevleri en dolgun ücret ödenen çalışanlar yürütmektedir.

c. Stratejik Temelli Bakış Açısı: Örgüt stratejisinin net olarak çizilebilmesi için personel konumlarının gözden kaçırılmaması ve stratejik öneminin bilinmesi gerekmektedir. Bundan dolayıdır ki, yetenek yönetiminde önemli görevleri organizasyon şemasına ya da ne kadar ücret ödendiğine bakılarak değil, örgüt stratejisinin ne olduğuna göre belirlemek daha uygun olacaktır (Kasap, 2013). Buna göre örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesinde en çok fayda sağlayacak pozisyonlar önemli yetenek pozisyonlarıdır.

Örgütlerde stratejik noktalarda görev yapacak insan gücünün belirlenmesinde bu görevlerin gerektirdiği yetkinlik ve sorumluluğa sahip olup olunmadığı, görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekle ücretin örtüşüp örtüşmediği ve örgüt çizgisine uyup uymadığını göz önünde bulundurulması örgütlerin yapılanmasında temel oluşturmaktadır.

3. Yetenek Profiline Çıkartılması: Yetenek Araştırma ve Bulma

Bu aşamada, bir üst adımda belirlenen önemli pozisyonlarda görev yapabilecek, hedeflenen performansı gösterebilecek ideal çalışan profili tanımlanmalıdır. Bu profile uygun çalışanda olması gereken özellikler; bilgi, beceri, deneyim vb. olarak açıkça belirtilmelidir. Bu ideal profil tanımı, ilgili pozisyona bir kişiyi yetiştirirken ulaşmak istenen nokta olacaktır (Çırpan, 2009). Seçme ve yerleştirme yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli süreçtir. Etkili yapılan seçim, yerleştirme araç ve sistemleriyle; üstün potansiyel sahibi, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, yetenekleriyle örgüte katkı sağlayacak çalışanları örgüte çekebilmek mümkün olacaktır. Bu yeteneklerin arasından en doğru olanları seçebilmek ve onları kendisine göre uygun yerlerde görevlendirme süreci, başarının vazgeçilmez ön koşuludur (Altıntaş, 2004).

Yetenek sahibi iş görenlerin araştırılması, bulunması ve örgüte dâhil edilmesi de yetenek yönetimi uygulamalarında hassas bir öneme sahiptir. Gereksinim duyulan pozisyonlarda yetenekli iş gören adaylarının örgüte kazandırılması için, örgütü diğer benzer örgütlere kıyasla farklı ve çekici gösterecek, onu benzer diğer örgütlerden farklı kılabilecek çalışma ortamının uygunluğu, motivasyon ve ücret politikaları, gelişim ve kariyer fırsatları, sosyo-ekonomik haklar ve benzerleri gibi uygulamalara yer verilmelidir.

4. Potansiyellerin Belirlenmesi

Önemli görevler için istenilen özelliklere sahip bireylere ulaşabilme ve verilen görevi başarıyla sonuçlandırabilme potansiyeline sahip adaylar bu basamakta belirlenir. Bu basamakta etkin ve verimli çalışmaların gerçekleştirilmesi yetenek yönetimi konusunun anahtar basamağını oluşturmaktadır. Bu potansiyele sahip bireylerin belirlenmesinde örgüt içinden ve dışından faydalanılabilir. Potansiyel belirleme süreci içerisinde öncelikli olarak örgütün bünyesinde barındırdığı yetenekler değerlendirilmeli, örgüt içerisinde belirlenen özelliklere sahip adaylar bulunamıyorsa örgüt bu ihtiyacını dışarıdaki kaynaklardan gidermeye çalışmalıdır. Örgüt dışından farklı yeteneklerin örgüte kazandırılma çalışması örgütün dışarıdan nasıl algılandığıyla doğrudan ilişkilidir.

Örgüt içi ya da dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesinde izlenecek yolda şu stratejik soru önemlidir, “Doğru Kişinin Kim Olduğu Nasıl Belirlenmelidir?” Genel olarak adaylar belirlenirken ilk olarak göz önünde bulundurulan değişken, adayın çalışmakta olduğu işindeki performans ve yeterliliğidir. Bununla birlikte asıl üzerinde durulması gereken özellik bireyin düşünülen görev ve pozisyon için kabiliyet ve potansiyelinin yani yetkinliğinin ölçülmesidir (Çırpan ve Şen, 2009). Performans ölçme veya performans değerlendirme bir bireyin potansiyelini belirlemede başvurulan yöntemlerden biridir. Kişilerin bir konuda yetkinliklerinin belirlenmesinde yani üstün performansların açıklanmasında farklı yaklaşımlar uygulanmakla birlikte genellikle tercih edilen üç temel yaklaşım vardır. Bunlar: Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı, stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımı ve değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımıdır.

Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı; klasik yönetim yaklaşımı olarak isimlendirilen bu yaklaşımda yüksek performanslı olarak nitelendirilen yöneticiler belirli bir değerlendirmeye sokularak, onları diğerlerinden farklı kılan özellikleri saptanmaya çalışılır. Bu çalışmalar sistemli bir şekilde analiz edilir ve üstün performansla ilişkilendirilir (Çınar, 2010). Diğer bir yetkinlik belirleme yaklaşımı ise, stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımıdır. Buna göre ise örgütün stratejik hedef ve amaçları doğrultusunda örgüt tepe yöneticileri ile öngörülen yetkinlikler konusunda görüşmeler yapılarak yetkinliklerin çerçevesi çizilebilir. Bununla birlikte aynı aşamalardan geçmiş örgütlerin tecrübelerinden yararlanılarak da yetkinlikler belirlenebilir. Son olarak ise değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımından söz edebiliriz. Bu yaklaşıma göre de yetkinlikler örgütün biçimsel ya da biçimsel olmayan kültür ve değerleri esas alınarak, örgütün norm ve kültürel değerlerine göre, bazen de üst yöneticilerin duygu ve tutumlarına göre belirlenebilir (Çınar, 2010; Atlı, 2013).

Potansiyellerin belirlenmesinde başvurulan performans değerlendirme yöntemleri örgütlerin sahip oldukları çalışan, sahip oldukları örgüt iklimi ve yönetim şekillerine göre farklılıklar göstermektedir. En etkili sonucun alınabilmesi için yöneticilerin örgütlerini iyi tanımaları ve buna göre de bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir.

5. Eğitim ve Kariyer Geliştirme

Yetenekli kişilerin örgüte kazandırılması ve uygun pozisyonlarda görevlendirilmesi tek başına yeterli değildir. Küreselleşme süreci içinde artan yoğun rekabet koşullarında bir örgütün başarıyı yakalayabilmesi için, değişik bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, özgüveni yüksek, kendi hedeflerini, örgütün hedefleriyle bütünleştirmiş çalışanlara sahip olmayı gerektirmektedir (Özçelik, 2010). Bu kişileri yeterli geliştirme ve rehberlik programlarıyla destekleyerek bunların örgüt içerisinde kalabilmelerini ve örgüte değer yaratabilmelerini sağlayacak ortamın yöneticiler tarafından oluşturulabilmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticilerinin, kariyer ve gelişimi hem kişisel hem de iş önceliği şekline getirmeleri beklenir. Örgüt çalışanlarına sunulan kariyer ve gelişim imkânları, çalışanların potansiyellerine ve örgüt değerlerine olan katkılarına göre belirlenmelidir. Bu aşamada örgüt içerisinde üstün performans gösteren çalışanların, etkili performans değerlendirme sistemleriyle değerlendirilip, buna göre esnek ödüllendirme sistemlerinin uygulanması durumunda başarılı sonuçlar alınabilir (Altıntaş, 2004). Yetenek sahibi çalışanlar ilk başta bireysel hedeflerini daha sonrasında ait olduğu örgüte yönelik amaç ve hedefleri hayata geçirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlere girerler ve ihtiyaçları giderildiği sürece örgüt içerisinde kalmaya devam etmektedirler. Bunu başaramayan örgütler yetenekli ve üstün performanslı çalışanlarını kaybetme tehlikesiyle yüzleşmek zorunda kalabilir.

Farklılaşan rekabet şartları ve çalışanların içinde bulunduğu örgütünden beklediği sosyo-ekonomik desteklerinde değişmesine sebep olmaktadır. İşverenlerin beklentilerindeki değişimlerle birlikte yetenekleriyle farklı olan çalışanlar da işe başladıktan sonra kariyerlerini planlayabilecekleri, gelişimlerini ve yeteneklerini artıracabilecekleri kendi amaçlarına uygun bir örgüt ortamı tercih etmektedirler (Atlı, 2012). Yetenek sahibi çalışanlar örgüt içerisinde sıradan çalışanlara göre daha fazla yüksek hedef, performans ve beklentiye sahiptirler. Bu yetenekli çalışanlar örgüt içerisindeki eylem planlarını ileriye dönük olarak ulaşmak istedikleri hedef, performans ve beklentileriyle ilgili değerlendirmeler ışığında oluştururlar. Bununla birlikte, yeteneklerin geliştirilmesi ve eğitimlerinin devamlılığı için gerekli olan yatırımlar örgütler açısından oldukça fazla ekonomik kaynak gerektirebilir. Bu gibi sebeplerden

dolayı yeteneğe yapılan yatırımların örgüte kazanç olarak dönmesi ve sürekliliği hedeflenmelidir (Alayoğlu, 2010). Eğitim ve kariyer geliştirme çalışmaları, yetenekli işgören ve yöneticilerin, performans ve tutumları ile örgütün hedeflerine olan katkılarının artmasına neden olmaktadır. Michaels ve diğerlerine (2001) göre yetenekli çalışanlarını mesleki olarak daha iyi eğiten, işe çekicilik kazandıran, geliştiren örgütlerin geliştirmeyenlere göre %22 oranında örgüte daha fazla katkı ve geri dönüş sağladığı gözlemlenmiştir (akt. Akar, 2015).

Yetenek yönetimini uygulamaya çalışan örgütler, sahip olunan yeteneklerinin geliştirilmesi ile örgütün amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi süreci arasında bir ilişki kurmaktadır. Bu bağlamda yöneticilere düşen görev ise bireysel yetenekleri geliştirmek ve örgüte uyumunu sağlamak olmalıdır. Günümüzde yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarında maddi olanaklar tek başına yeterli olmayıp; belki bundan daha önemli olan, direkt olarak para gibi finansal değerler ile ölçülemeyen diğer unsurlar etkili olmaktadır. Çağımızda bu diğer unsurlar arasından en fazla önem kazanan eğitim ve kariyerde gelişim imkânları olduğu söylenebilir.

6. Performans Değerlendirme

Yetenek performansla ilişkili bir kavramdır. Örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri verilen işi işgörenlerin ne ölçüde başardığı ya da bu işleri gerçekleştirme yeteneklerinin ne olduğunun saptanmasıdır. Gubman (1998) yeteneği, bireysel ve örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilir, ölçülebilir, kişisel performans davranışları olarak tanımlamıştır. Örgütlerin yetenek kavramına verdikleri önemi çalışanlarına hissettirmeleri gerekmektedir. (Akar, 2015). Bu da performans değerlendirme uygulamalarında ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirmeyi Okakin (2009; akt. Tunçer, 2013), örgütün önceden belirlediği hedef ve amaçlarına ulaşmada, çalışanların bütün çabalarının birleştirilerek sonuçların değerlendirilmesi olarak görmektedir. Değişik bir ifadeyle, önceden belirlenmiş standartlarla, çalışanların mevcut performanslarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi olarak tanımlayabilir. Böyle bir değerlendirme yapılırken bireylerin

çok yönlü olarak ele alınması gerekir. Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Bu değerlendirmeden de anlaşılacağı gibi çalışanın sadece işteki verimliliği değil bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını performans değerlendirmesi yaparak ölçebiliriz.

Dessler'e (2008, akt. Tunçer, 2013) göre bütün örgütler, resmî ya da resmi olmayan yollarla çalışanların performanslarını değerlendirirler. Performans değerlendirme; (1) İş standartlarının düzenlenmesi, (2) Standartlar çerçevesinde çalışanın gerçek performansının değerlendirilmesi ve (3) Performans yetersizliklerini ortadan kaldırarak, istenenleri gerçekleştirme ve çalışanları güdülemek amacıyla çalışana dönüt sağlamayı da içeren bir yöntem olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme sonuçları örgütsel ve bireysel bazı kararların alınmasında, geleceğe ışık tutması açısından oldukça önemlidir. Performans değerlendirmelerin yetenek yönetiminde; ücret politikasının belirlenmesinde, ödüllendirmenin yapılabilmesinde, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin planlanmasında, kariyer yönetimi ve yedekleme gibi süreçlere etkili veri sağladığı söylenebilir.

Stone (2002; akt. Tabancalı ve Korumaz, 2014) göre yetenekli bireyin verimliliğini yukarılara taşımak ve örgüte bağlılığını artırabilmek için performans değerlendirme sistemi doğrudan eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve kariyerle ilişkilendirilmelidir. Bu gerçekleştirmek için değişik örgütler tarafından farklı araçlar ve teknikler kullanılarak yapılmaktadır. Ne tür yöntem ve tekniklerle yapılırsa yapılsın, sonuç olarak performans değerlendirme; örgütlerde belli bir zaman dilimi içerisinde iş gören davranış ve başarısının, ölçüm ve değerlendirmesinin yapıldığı bir süreçtir (Gök, 2006).

Bazı örgütlerde performans değerlendirme çalışmaları yöneticiler tarafından rutin iş yoğunluğu içerisinde zaman kaybı oluşturan ek bir sorumluluk gibi görülebilir. Etkili yapılan bir performans değerlendirme sürecinin bireysel, örgütsel ve yönetsel

açından örgüte ve çalışanlara yönelik birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir (Argon ve Eren, 2004; Barutçugil, 2004; Canman, 1993, Tunçer, 2013):

Bireysel Faydaları

- Örgüt içerisindeki bireylerin güçlü ve geliştirilebilir özellikleri tanınır,
- Örgütte üstlenen rol ve sorumluluklar daha iyi anlaşılır,
- Bireyler üstlerinin kendisinden neler beklediğini öğrenir,
- Bireyler performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenir,
- Bireyin performansına ilişkin elde ettiği pozitif dönütler iş tatminini artırır ve özgüvenini geliştirir.

Örgütsel Faydaları

- Örgütün etkinliği ve verimliliği artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha kolay, doğru ve etkin biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgiler daha güvenilir ve doğru bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri ve örgüte yapacakları katkı daha doğru bir biçimde belirlenir,
- İşe devamsızlık ve iş gücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli insani ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Yönetsel Faydaları

- Performans değerlendirmeleri sayesinde planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha fazla etkili olunur, böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişir,
- Çalışanlarla iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir hale gelir,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha kolay belirlenir ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunur,
- Çalışanları değerlendirirken, yöneticiler kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de değerlendirme fırsatı bulurlar,

- Çalışanların daha yakından tanınmasıyla yetki devri ve iş yükü paylaşımı kolaylaşır,
- Yönetmel beceriler gelişir ya da bu becerileri uygulama imkânı elde edilir.

Sonuç olarak yukarıdaki bilgiler ışığında performans değerlendirmenin bireysel, örgütsel ve yönetmel birçok faydaları bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin çalışanlar ve yöneticilerin farklı boyutlarda değerlendirilebilmesini sağlamakta ve örgütün hedefleri doğrultusunda yeni stratejilerin geliştirilmesine veri sağlamaktadır.

7. Yeteneklerin Elde Tutulması

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların bulunması, istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi devamlı gelişen ve değişen rekabet, değişen pazarlar ve beklenmedik durumlar karşısında giderek zorlaşmaktadır. Çalışan personelleri elde tutma çalışmaları, örgütün kendisi için kritik öneme sahip iş görenleri kaybetmemek için gösterdikleri faaliyetlerin toplamı olarak nitelendirilebilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Başka bir ifadeyle yeteneği tutma; örgütlerinin amaçlarına ulaşması için yetenekli çalışanlarını örgüt içerisinde muhafaza etme çabasıdır.

Yetenekli işgören ve yöneticilerin örgütten ayrılmalarının örgütler üzerinde yarattığı etkiler, yeteneği tutma çalışmalarının sistematik bir süreç olarak yürütülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Leucke'e (2009) göre yetenekli çalışanları örgüt bünyesinde tutmak üç nedenle önemlidir. Bunlar; 1) bilgi birikimi ve tecrübenin önemliliği, 2) işini severek yapan işgören ile müşteri arasındaki memnuniyeti ilişkisi ve 3) ayrılan işçinin getirdiği yüksek maliyettir. Önemli pozisyondaki ve yüksek performanslı ve yetenekli çalışanlar ayrıldığında örgüt açısından zarar daha da büyük olacaktır.

Sonuç olarak yukarıda sıralanan süreçlerde doğrultusunda yetenek yönetimi örgüte bütüncül bir gözle bakmayı gerektirmektedir. Örgütün devamlılığı için

bünyesinde barındırdığı yetenekli çalışanları etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu gereklilik diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de hissedilmektedir. İçinde bulunulan zaman dilimine ayak uydurabilecek, gelişim ve değişimlerden örgütünü olumlu yönde faydalandırarak yönetim yaklaşımlarına eğitim örgütlerinde de ihtiyaç vardır. Bunu sağlamanın da yetenekli personelleri doğru işlerde görevlendirerek, ücret ve ödül uygulamalarını ona göre yaparak örgüte olan bağlılıklarını artırarak yani yetenek yönetimi yaklaşımını kullanarak olabileceği söylenebilir.

2.1.3. Eğitimde Yetenek Yönetimi

Sosyo-ekonomik yaşamda meydana gelen hızlı değişim ve gelişim, bu alanların etkisinde olan eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Bu hızlılık demokratikleşmeyle birlikte örgütlerde yeteneklerin hızlı bir şekilde başka örgütlere geçişini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin emek verdiği, gelişimlerini sağladığı ve belki kariyer noktasında bir yerlere taşıdığı yetenekler kısa süre içerisinde başka örgütlere transfer olmaktadır. Burada yetenekli bireylerin elde tutulması, onlara maddi ve maddi olmayan sosyal imkânlar sunulması yani örgütsel bağlılık yaratılması durumu ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütleri rekabetçi pazarda kendisine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek uygulamalar geliştirmesi ve bunu hayata geçirmesi yaşantısını devam ettirmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Eğitim örgütü içerisindeki yönetim pozisyonunu dolduran işgörenlerin, yönetme stillerini bu gibi durumları da göz önünde bulundurarak şekillendirmelidirler (Riccio, 2010). Eğitim örgütlerinin son yıllarda yaşanan bu gelişim ve değişim sürecini yakalama konusunda oldukça zorlandıkları görülmektedir. Bundan dolayıdır ki mevcut yönetim yaklaşımları ye bir bakış açısı yakalama çabası ve gayreti çerisindedir.

Eğitim örgütleri de sahip oldukları insangücü faktörünü, diğer benzer örgütlerle olan rekabet avantajlarını güçlendirmek, kopyalanamayan özgün değerler ortaya koyabilmek için daha önemli hale getirmeye başlamışlardır. Yetenek yönetimi, insan odaklı olan eğitim örgütleri için kritik öneme sahiptir. Amaçlanan üstünlüğe ulaşmaları için eğitim örgütlerinin yetenekli çalışanları kendi örgüt içerisine katmaları

gerekmektedir. Yetenekleriyle farklı olan çalışanların sadece örgüte dâhil edilmesi tek başına yeterli değildir. Bu yetenekli bireylerden hedeflenen en yüksek seviyede katkılarının sağlanabilmesi için yetenek yönetimi süreçlerinin, ilke ve uygulamaların hayata geçirilmesi ve bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Yetenek yönetimi yaklaşımının, yetenekleriyle örgüte değer katan, potansiyeli yüksek, bilgi birikimine ve deneyimli bireyleri merkeze almış olması, bu yaklaşımın eğitim örgütlerinin yönetici seçme, atama ve yetiştirme politikalarına yeni bir bakış açısı kazandırması beklenir.

Eğitim örgütlerinde yetenek, okul başarısı için kritik bir faktör olarak görülebilir. Gittikçe azalan liderlik becerisine sahip birey eksikliği, yetenekli öğretmen, akademisyen bulma konusundaki zorluklar, örgütsel performansta fark yaratacak kişileri bulma zorluğuna neden olmaktadır (Davies ve Davies, 2011). Yetenek yönetimine odaklanmak eğitim örgütlerinde yüksek oranda öğrenme ortamı ve liderlik oluşturmaya katkı sağlayacağı söylenebilir.

Yetenekli insanları okullara çekmek yetmeyebilir, onların yeteneklerini de yönetmek için stratejik planlar gereklidir ki böylelikle örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olacaktır. Yetenek yönetimi okulların geleceğe yönelik planlarında yetenekli bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak ve öngörececek bir süreçtir (Davies ve Davies, 2014). Örgütsel bağlılığın değişik boyutları olmasına rağmen birinci boyutunda duygusal bağlılık bulunmaktadır. İş gören kendini kurumla özdeşirmeli ve duygusal olarak kuruma tutunmalıdır. Yetenek yönetiminde esas bu bağlılığın geliştirilmesine çalışılmaktadır.

Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi öncelikle örgütsel değerleri tanımla ile başlar. Örgüt içerisinde yer alan insan gücünün performanslarının nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi ikinci adımı oluşturmaktadır. Performans değerlendirmeye birlikte her bir çalışanın tanınması, yeteneklerinin fark edilmesi ve bu yeteneklerin geliştirilmesi gereklidir. Yetenekler geliştirilirken ihtiyaç duyulan öğrenme ortamlarının oluşturulması ve bu ortamların sağlıklı yürütülmesinin sağlanması önemlidir. Bu aşamalardan geçen örgütlerde zaman içerisinde oluşan örgüt kültürü yeteneği ön plana çıkaracaktır. Bu bağlamda okul ve sistem yeteneği geliştirme ve

entegrasyonu oluşacaktır (Davies ve Davies, 2014). Bunun sağlanması eğitim örgütlerinde, örgütün gelecek yaşantısında etkili rol oynayabilecek seviyede üstün nitelikleri olan, teknik ve yönetsel görevleri doldurabilme özelliklerine sahip geleceği parlak bireylerin okullarda ki yönetim kademelerinde etkin bir şekilde rol almasını sağlayabilir (Çırpan ve Şen, 2009). Bu bireylerin eğitim örgütlerinde aktif roller alması eğitim yönetimi açısından önem arz etmektedir. Bu önem doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesine de imkan sağlayacaktır. Bu süreç eğitim örgütleri olan okulların etkililiğini de artıracaktır. Bu aşamada başarılı olan örgütler devamında da yönetim yaklaşımlarını buna göre şekillendirerek gelecekte kendilerine yer bulmaları zor olamayacaktır.

2.2. Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Hedeflenen amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş örgüt bireylerinin sahip oldukları uyum ve çalışma ahengi, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, diğer yandan sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedirler (Sürgevil ve Budak, 2008). Bu farklılıklara saygı duyulduğunu gören işgörenler örgütlerine daha fazla bağlanmakta ve amaçlarını örgütün amaçlarıyla bütünleştirmektedirler.

İnsanlar içerisinde bulunduğu toplumda hem fiziksel görünümleri hem de tutum ve davranışları bakımından birbirlerine karşı farklılıklar gösterirler. Sosyal yaşamda gerçekleşen olayların farklılığı, insanların hareketleri, fikirleri ve duyguları bakımından farklı olduklarını gösteren en önemli göstergelerdir (Güney, 2000). McMahan, Bell ve Virick'e (1998) göre örgütler, pek çok konuda (kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim, değer yargıları vb.) farklı özelliklere sahip kişilerin birlikte, uyum içinde çalışmasını sağlamak durumunda kalmaktadır. Bu nedenlerle yöneticiler çalışanların kişilik özelliklerini ve farklılıklarını bilmek zorundadırlar. Bundan dolayı da yöneticinin, örgütsel amaçlara ulaşmak için, birlikte çalıştığı insanları tanıması, onların ne tür

davranışlar sergileyebileceğini tahmin etmesi beklenir. Peters ve Waterman'a (1982; akt. Başaran, 2000) göre, örgüt üyelerini yakından tanıyan, onların kişiliklerine saygı gösteren, gelişmelerine, yetişmelerine, kariyer yapmalarına imkân sağlayan, onlara başarımları, yükselmeleri için rehberlik eden, yetişkin bir birey olarak ilgi gösteren örgütlerin daha problemsiz işlediği görülmüştür.

Örgüt içerisinde meydana gelen bu gelişim ve değişimler, örgüt içerisinde ayrışma yerine bütünlük içerisinde çalışmayı ve yaşamayı hedefleyen çağdaş yönetim yaklaşımlarını önemli hale getirmiştir. Benzer yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir. Farklılıkların yönetimi yaklaşımının tanımını yapabilmek ve içeriğini açıklayabilmek için farklılık sözcüğünün anlamına bakmakta yarar olacağı düşünülmektedir.

2.2.1. Farklılık Kavramı

Farklılık, içerdiği mana açısından çeşitli tanımlamaları barındıran bir kavramdır. Bu yüzden literatürde yer alan farklılık tanımlarından bazılarına değinmekte yarar bulunmaktadır. Farklılık kavramının kaynağı olan "diversity" kelimesi Türkçeye öncelikle "farklılık" olarak çevrilirken, farklı kaynaklarda "çeşitlilik" olarak da tanımlandığı görülmektedir (Aksu, 2008).

Literatürde farklılık kelimesi, insanlar arasındaki bireysel özelliklerin farklılık gösterebileceğine işaret etmekte ve herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içindeki insanların farklı kimlik, coğrafi ve etnik köken, deneyim, inanç, değer yargıları, demografik yapı, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, kişilik, yaşam stili, eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımı olarak tanımlanmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Dobbs (1996) farklılığı veya çeşitliliği, insanlar arasında algılanan; yaş, uzmanlık, profesyonellik, cinsiyet tercihleri, coğrafi orjin, yaşam stili, örgütteki görev süresi veya pozisyon olarak görmektedir. Moore (1999) ise farklılığı, örgütsel düzeyde verilen işlerde ve görevlerde, görünmeyenleri görünür nitelikler haline getirmede kişiyi örgütün diğer üyelerinden ayırmaşmasını sağlayan bir ölçüt olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise farklılık; insanların hepsinin benzer ya da aynı olmadıklarını ifade eden bir

sınıflandırmadır. İnsanların kişilik özellikleri ve çalışma tarzlarından, fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerinden, deneyim ve eğitim gibi kişisel değişkenlerine kadar pek çok çeşitliliği içeren geniş bir kavramdır (Gümüş, 2009).

Türk Dil Kurumuna göre felsefi olarak farklılık kavramına denk gelen tanım; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” olarak tanımlanmıştır. (09.07.2016, www.tdk.gov.tr).

Özetlenecek olursa farklılık, demografik, sosya-kültürel ve bireysel özelliklerinden dolayı bir bireyi diğerlerinden ayıran özelliklerin tamamıdır. Diğer tanımlamalarda da görüldüğü gibi insanlar tarafından bu kavrama değişik anlam ve ifadeler yüklenmektedir. Bu nedenle farklılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlarda bu fark açık şekilde görülmektedir. Bu yaklaşımlar ve tanımlardan da anlaşılacağı gibi farklılık çok geniş bir kavram ve araştırma konusu olduğu söylenebilir.

2.2.1.1. Farklılıkların Boyutları

İlgili literatür (Barutçugil, 2011; Knouse, 2008; Mannix ve Neale 2004; Memduhoğlu 2007) incelendiğinde, farklılıkların çeşitli boyutlarda sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu boyutlandırmalara, farklılıkların yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle kavramsal çözümleme düzeyinde değinilmiş olup boyutların ölçeklendirmelerde kullanılmadığı görülmüştür. İnsanlar; çoğu zaman başkalarının dünyaya bakış açılarının kendileri gibi olduğunu, benzer değerlere sahip olduklarını ve yaşamlarında aynı unsurlarla motive olduklarını düşünürler. Ama şu bir gerçektir ki, doğumdan itibaren kazanılan değerler ve davranışlar, yaşanılan yer ve yaşayış şekli, kişisel özellikler vb. faktörlere göre insanlar farklılıklar gösterir (Laçınler,1997).

Knouse'ye (2008) göre farklılıklar iki boyutta sınıflandırılabilir. Birinci boyut, cinsiyet, yaş, ırk gibi farklılıkları içerir. İkinci boyut, eğitim, yetenek, değerler, kişilik gibi derin ve gözlenemez nitelikleri kapsayan özellikleri içerir. Loden ve Rosener (1991; akt.Kurtulmuş, 2014) de farklılıkları iki boyutla sınırlandırmıştır. Birinci boyut,

kimlik üzerinde etkisi olan cinsiyet, etnik, ırk, yaş, yetenek ve karakterlerimizi içermektedir. İkinci boyut ise daha az gözlemlenebilen farklılıkları olup bu farklılıklar kişisel kimlik üzerinde daha değişkenli bir etkiye sahiptirler. Bu boyut, eğitim düzeyi, coğrafi bölge, din, anadili, aile durumu, iş yapma biçimi, iş deneyimi, askerlik hizmeti, örgütsel rol, maaş, gelir ve iletişim stilini kapsamaktadır.

Robbins ve Judge'a (2012; akt.Yılmaz ve Kurşun, 2013) göre, farklılık örgütlerde "yüzeysel farklılık" ve "derin farklılık" olmaz üzere iki şekilde görülmektedir. Kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, etnik kökeni, dini ve engelli olma durumu gibi görünen özellikler yüzeysel farklılığı, becerileri, yetenekleri, ilgisi ve ihtiyaçları gibi görünmeyen özellikler ise derin farklılığı oluşturur. Bu iki yaklaşım arasındaki en belirgin fark insanları ilk gördüğümüzde, onlarla ilk karşılaştığımızda gözümüze çarpan yüzeysel farklılıklarındaki durumlarıdır. İnsanları tanıdıkça ve zamanla ortaya çıkan farklılıklar ise derin farklılıklardır.

Mannix ve Neale (2004) farklılık boyutlarını altı kategoriye ayırmış ve bu kategorilerin içerdikleri farklılıkları tek tek sıralamışlardır. Farklılıklara ilişkin kategori ve farklılık tipleri Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1.Kategoriler ve farklılık tipleri (Mannix ve Neale, 2004)

Farklılık Boyutu	İçerik
Sosyal Kategori	İrk
	Etnik köken
	Cinsiyet
	Yaş
	Din
	Fiziksel yeterlikler
Bilgi ve Beceriler	Eğitim
	Fonksiyonel Bilgi
	Uzmanlık
	Eğitim(Egzersiz)
	Deneyim
	Yetenekler
Değerler ya da İnançlar	Kültürel Altyapı
	İdeolojik İnançlar
Kişisel	Kavramsal Stil
	Duygusal Eğilim
	Motivasyon Faktörleri
Örgütsel Ya da Toplumsal Statü	Kıdem
	Unvan
Sosyal Bağları	İş ile İlgili Bağları
	Dostluk Bağları
	Topluluk Bağları
	Grup Üyelikleri

Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi farklılık boyutları sosyal kategori, bilgi ve beceriler, değerler ya da inançlar, kişisel, örgütsel ya da toplumsal statü ve sosyal bağları içermektedir. Barutçugil (2011) farklılıkları dört boyutta incelemektedir. Bunlar kişilik, içsel faktörler, dışsal faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Kişilik boyutu tüm diğer

farklılık boyutlarına yön veren çekirdek niteliğindedir. İçsel faktörler üzerinde kişinin kontrol olanağı ya çok sınırlıdır ya da hiç yoktur. Dışsal faktörler, genellikle eğitim ve deneyimle kazanılır. Örgütsel faktörler, kişinin örgütün kendisine kattığı farklılıklardır.

Memduhoğlu (2007) ise farklılıklarda etkili olan temel bazı faktörleri şu şekilde sıralamıştır: Demografik farklılıklar (ırk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve deneyim), sosyo-kültürel farklılıklar (din ve felsefi inanç, siyasi görüş, sahip olunan ve benimsenen değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum) ve bireysel özelliklerdeki farklılıklar (kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri) şeklindedir.

2.2.1.1.1. Demografik Farklılıklar

Örgütü oluşturan bireylerin farklılıkları açısından bakıldığında demografik farklılıklar; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve fiziksel özellikler gibi sabit ya da kalıcı özellikleri kapsar. Buna bağlı olarak örgütsel araştırmalarda farklılık düşüncesinin, büyük ölçüde ırk, etnik köken ve cinsiyete dayalı çalışmalarla başladığı söylenebilir. Örgüt içindeki bireylerin yaşı, cinsiyeti, yetiştiği bölgenin durumu gibi demografik özellikleri, örgütün gereksinimlerine göre yönetim kadrosunun gelecek planlarını etkilemektedir (Balay ve Sağlam, 2004; Memduhoğlu, 2007). Demografik farklılıkları dikkate alarak geliştirilen yönetim yaklaşımları örgütün geleceği açısından büyük öneme sahiptir.

2.2.1.1.2. Sosyo-kültürel Farklılıklar

Kişiler arasındaki farklılıkların bazıları da eğitim, kültür vb. gibi unsurlardan etkilenen farklılıklardır. Yaşam tarzı, aile yapısı, alışkanlıklar, din, sosyo ekonomik durum gibi (Kurtulmuş, 2015). Örgütü oluşturan bireyler farklı sosyal ve kültürel özelliklere sahiptirler. Bu özelliklerin bazıları sahip olunan özellikler olurken, bazıları da benimsenen değerlerdir. Kültürel farklılıkların yönetici davranışları üzerindeki etkisine bakıldığında, kültürün problem belirleme ve karar verme davranışlarında etkili olduğu söylenebilir. Örgütlerin çalışanları farklı kültürlerden oluştuğu gibi, hedef

kitlelerin kültürleri de farklılıklar gösterebilir (Memduhoğlu, 2007). Sosyal ve kültürel özellikler, farklı sosyal ortamlarda bireyin diğer bireylerle etkileşim içindeyken konumunu gösteren en belirgin özelliktir. Bu gibi özellikler yönetim stillerinin belirlenmesinde yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken unsurlar arasında sayılabilir.

2.2.1.1.3. Bireysel Özelliklere İlişkin Farklılıklar

Farklı fiziksel yetenek ve farklı davranışlar, bir görev için gerekli olan kas gücü, fiziksel dayanıklılık, beden ve hareket yeteneği, çabukluk olarak ifade edilebilir. Farklılıkların yönetiminde, örgüt içinde bulunanlar fiziksel ve bireysel yeteneklerine göre ayrışmaktadır ve buna göre de görevlendirilmektedirler. Bu durum örgüt içindeki etkililiği ve verimliliği arttırabilmektedir (Begeç, 2004). Bireysel özellik adı üstünde bireylere has olan özelliklerdir. Herkesin bireysel özellikleri farklıdır ve bu özellikler insanları birbirinden ayırmaktadır. Örgüt içindeki her çalışan farklı kişilik özelliklerine, farklı bilgi ve beceri düzeyine, farklı yeteneklere ve farklı davranış stillerine sahiptirler. Aynı zamanda her insanın olduğu gibi çalışanların da psikolojik, ruhsal ve duygusal yapıları ve dünyaları da farklıdır. Örgüt yönetiminde bu farklılıkların dikkate alınması gerekir. Bu farklılıklar insan doğasına ilişkindir. Bunların farkında olmak ve bunlara karşı duyarlı olmak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur. Bireysel farklılıklar; kabiliyet ve beceri, kişilik, sosyal özellikler, kişisel kavramlaştırma özellikleri ve duygusal uyumlama özellikleri şeklinde ele alınabilir (Memduhoğlu, 2007).

Farklılıklarla ilgili sınıflandırmalar incelendiğinde, birinci kategorideki farklılıkların, bireyin doğuştan getirdiği ya da kendi ihtiyarının dışında sahip olduğu farklılıklardır. Cinsiyet, yaş, ırk, fiziki durum gibi. İkinci kategori farklılıkları, eğitim, kültür vb. gibi unsurlardan etkilenen farklılıklardır. Yaşam tarzı, aile yapısı, alışkanlıklar, din, sosyo ekonomik durum gibi. Üçüncü kategori farklılıkları ise, kişinin sahip olduğu bireysel yetenek ve beceri farklılıklarını içerir. Burada yöneticilere düşen görev bu farklılıkların farkına vararak bunları örgüt amaç ve hedefleri çerçevesinde yönetebilmek için yeni yaklaşımları benimsemek olmalıdır.

2.2.2. Farklılıkların Yönetimi

İlgili literatüre bakıldığında “Farklılıkların Yönetimi” kavramını ilk kullanan Thomas (1988) dır. Thomas (1988, akt. Ünalp, 2007) farklılıkların yönetimini, bir örgüt içerisindeki herkesin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmaktır, şeklinde tanımlamıştır. Bir örgüt içerisindeki bireyler arasındaki farklılıkların farkında olup bunları örgütün amaçlarını gerçekleştirme yararına kullanmayı amaçlayan (Tatlı, 2014), geleceğe odaklanmış, stratejik, karşılıklı iletişime dayalı, örgüt için değer oluşturan bir yönetim süreci, farklılıkların yönetimi olarak tanımlanabilir.

Başka bir tanımda ise farklılıkların yönetimi, örgüt içerisindeki örgütü oluşturan tüm bireylerin farklılık ve benzerlik durumlarına göre değer verilen, böylece bütün iş görenlerin potansiyel ve yeteneklerini örgütün amaçlanan hedef ve stratejilerini gerçekleştirmek için katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir çalışma ortamı yaratma ve bu ortamı sürdürme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2010). Bu tanımlamaya göre Güllüoğınar (2013), farklılıkların yönetiminin herhangi bir ayrıma tutmaksızın bütün çalışanlara, istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngörür. Örgüt içerisindeki bütün çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir yönetim yaklaşımıdır (Kurtulmuş, 2014). Bu yönetim yaklaşımında temel amaç farklılıklara değer vermek, kültürel açıdan farklılıkları barındırmak ve farklılıkları teşvik etmektir. Böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bu farklılıkları örgüt yararına kullanmayı hedefleyen yeni bir bakış açısında yönetsel bir anlayış olduğu söylenebilir.

Farklılıkların yönetimi; yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın faydalarını artırırken, sorunlarını ve sakıncalarını da azaltacak şekilde oluşturulmasıdır (Barutçugil, 2011). İnsan kaynakları ile işbirliği içinde örgüt üyelerinin isteklerinin en iyi şekilde karşılanması, yetenek ve sınırlarının belirlenmesi ve

çalışanların şimdiki ve gelecekteki farklılıklarına uygun ortamlar geliştirmesi için teşvik edilmesi farklılıkların yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Humphries ve Grice, 1995). Her örgütün yaşantısını devam ettirebilmesi için bir planı bir programı ve bu çerçevede hedef ve stratejileri vardır. Bütün bunları gerçekleştirebilmek için sahip olduğu insan kaynağını en rasyonel şekilde kullanmalıdır (Aksu, 2008). Farklılıkların yönetiminde de temel amaç, farklı olanları örgütün amaçları çerçevesinde yönlendirerek ve örgüt amaçlarına ulaşmada onları motive ederek örgüte katkılarına sağlayabilmektir

Başarılı örgütler, örgütü oluşturan üyelerinin farklılıklarında saygıya dayalı demokrasi ve eşitlik temelinde yükselmektedir. Bireysel farklılıklarının örgüt için problem olarak değil zenginlik olarak görülmesi örgüt ve yönetim sistemlerinde, işgörenlerin bilgi ve becerilerinin de geliştirilmesine destek sağlar. Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlar için eşit fırsatlar doğrultusunda uygun şekilde davranılması gerekliliğini ifade etmektedir (Süb ve Kleiner, 2008). Bu gibi sebeplerden ötürüdür ki, farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm bireylerin sahip oldukları potansiyelleri, yetenekleri bulup çıkarmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Memduhoğlu, 2007). Farklılıkların yönetimi yaklaşımında, farklılıkların potansiyel faydalarını arttırırken zararlarını azaltmaya yönelik olarak örgütlere pratikte uygulama şansı sunmaktadır. Uygulanmasının başarıya ulaşması durumunda farklılık yönetimi programları, örgütsel gücün dengelenmesi, karar almaya katılım ve örgütsel rekabet avantajı sağlayacak şekilde herkes için eşit fırsatların yaratılması ile sonuçlanır. Farklılıkların değerlendirilmesindeki amaç, farklı gruplardan çalışanların farklılıklarının hesaba katılması ve bunlardan faydalanmaya istekli olunması, herhangi bir farklılık faktörlerine bağlı olarak, çalışanların katkılarının kısıtlama ve dışlamaya maruz bırakılmamasıdır (Balay ve Sağlam, 2004). Böylece çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliği gelişecek, işe bağlılıkları artacak ve kişisel performanstan başlayarak örgütsel performans da yükselmiş olacaktır.

Örgütsel yaşamın devamı için örgütler artık farklılıklara ve özellikle farklı işgücüne yönelik yeni politikalar geliştirmek ve uygulamaya koymak zorundadırlar. Özellikle demografik yapıları karmaşık olan ülkelerin ve örgütlerin farklılıklara önem vermesi artık bir zorunluluktur. Toplumsal ve örgütsel yaşamda inanç, değer yargıları,

yaş, cinsiyet, iş deneyimi, fiziksel ve zihinsel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, eğilimler, kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlama özellikleri gibi farklılıklar da önemli yer tutmaktadır. Yani farklılıkların yönetimi, demografik farklılıkların yanında çalışanların sosyal durumları, kültürel özellikleri, bireysel yetenekleri, engelleri gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsar. Dolayısıyla türü, niteliği, gereksinim boyutu, şekli ve önem düzeyi toplumdan topluma, örgütten örgüte değişmekle beraber, farklılıkların yönetimi bütün toplumlar ve örgütler için önemli bir konudur (Memduhoğlu, 2011).

Farklılıkların yönetiminde başarılı olmak için örgütlerin farklılıklara dayalı ihtiyaçlarının belirlenmesi; ödül ve teşvikler yoluyla farklılıkların yönetimce teşvik edilmesi ve farkındalığın yönetim çabalarıyla artırılması gereklidir. Örgütü oluşturanların her türlü farklılıklarına saygı duyulması, bu farklılıkların bir zenginlik olarak algılanması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kullanılması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2010). Örgütler işgören farklılıklarını yöneterek işgörenlerinin memnuniyetini artırmakta, örgüt üyeleri arasında iletişimi ve diyalogu geliştirerek örgüt performansını yükseltmeye çalışmaktadırlar (Polat, 2012). Bu gibi nedenlerle örgütler yaşamlarını sürdürürebilmek için işgören farklılıklarına gereken önemi vermeli ve örgütün amaçlarına yönelik farklılıkları yönetebilmelidirler.

Belirli bir büyüklüğe ulaşmış birçok örgütün başarısı, sahip olduğu farklılıkları bir zenginlik olarak görmelerine ve bu farklılıkları etkin bir biçimde yönetilmelerine bağlı bulunmaktadır. Farklılıkları etkin yönetmenin amacı ise bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini örgütün amaçlarına ulaşmada kullanmalarını sağlayarak örgütü geleceğe götürmektir. Bu da, farklı insanları yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıyla sağlanacaktır (Barutçugil, 2011). Böyle uygulamaları hayata geçiren başarılı örgütler, farklılıkları örgütsel performansı iyileştiren, hizmet ve ürünlerinin kalitesini artırarak zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmektedirler.

Farklılıkların bir zenginlik olduğunu ve örgüt yaşantısında etkili bir şekilde yönetimini amaçlayan yöneticiler, bazı ilkelerin ve anlayışların benimsenmesini ve örgüt içinde ortak bir kabulün yerleşmesine öncelik vermelidirler. Bu ortak anlayışın başlıca temelleri şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2011):

1. Farklılık, başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur. Bir örgütteki tüm çalışanları ilgilendirir.

2. Farklılık; ırk, yaş, din, dil, milliyet ve cinsiyetten çok daha fazla boyut ifade eden geniş kapsamlı bir olgudur.

3. Hiçbir insan şu anda ya da geçmişte var olan farklılıkları nedeniyle suçlanamaz veya aşağılanamaz. Farklılıkları nedeniyle ayrımcılığa ya da baskıya açık bırakılamaz.

4. İnsanların, başkalarına bakış açılarını daraltan ve olayları alışık oldukları biçimde görmelerine neden olan tutucu, dogmatik, katı, duyarsız tutum ve davranışlarından kurtulmaları gerekir. Sağlıklı ve sürekli iş ve insan ilişkileri ancak bu şekilde sağlanır.

5. İnsanların genellikle kendilerine benzeyenlerin yanında rahat ettikleri ve onlara güvendikleri bilinmektedir. Ancak farklı insanları tanıdıkça onlardan yeni şeyler öğreneceklerini, güven alanlarının genişleyeceğini ve kişisel güçlerinin artacağını da bilmeleri gerekir.

Kişilerin sahip olduğu bireysel, kültürel ve sosyal farklılıkların her geçen gün daha önemsendiği bir dünyada, yöneticiler için insanlar arasındaki bu farklılıkların ve etkilerinin bilincinde olmak örgütlerdeki farklılıkları yönetmek açısından önemlidir. Örgütsel etkililik ve verimlilik için örgütsel farklılıklar günümüzde potansiyel bir güç kaynağı olarak görülmektedir. İyi yönetilen bu farklılıklar örgütler için avantajlar sunarken aksi halde yönetilemeyen farklılıklar da dezavantaja dönüşebilmektedir (Polat, 2012). Yöneticiler de kendi farklılıklarını nasıl değerlendiriyorsa ve farklılıklarının kabul edilmesini bekliyorsa diğer bireylerin de aynı düşünceyle hareket ettiğini kabul etmeli ve ona göre davranmalıdırlar. Bu farklılıkları yöneticiler açısından yönetilir kılmak için bazı süreçleri içerdiği düşünülmektedir.

2.2.3. Farklılıkların Yönetimi Süreci

Farklılıkların yönetiminin birinci basamağı, örgütün bünyesinde barındırdığı farklılıkların fark etme, bunun bir gerçek olduğu olgusu kabul edilmeli düşüncesi ve doğal karşılanması görülebilir. Daha sonra ise, mevcut farklılıklara değer verme, bu farklılıkları olduğu gibi kabul etme, benimseme ve farklılıkların örgüt amaçları çerçevesinde değerlendirilmesi sayılabilir (Vuuren, Westhuizen ve Walt, 2012; Gökçen, 2012). Örgüt bünyesindeki farklılıkları tam manasıyla bilinmesi, insanların bir diğerini daha iyi anlamasına, önyargıların ve çatışmaların azaltılmasına ve daha güçlü bir sosyal etkileşime öncülük edeceği düşünülebilir. Jackson ve Joshi (2004) farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilmek için farklılıkların örgütleri nasıl etkilediğinin anlaşılması gerektiğini söylemektedir. Bu durum farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesine önemli bir kaynak oluşturabilir. Zira yönetsel yaklaşım uygulamaları bu kaynak doğrultusunda gerçekleştirilebilir.

Farklılıkların etkili bir biçimde yönetilebilmesi için yöneticiler; ilk olarak önyargısız bir bakış açısıyla insanları olduğu gibi kabul etmeli; onları dinlemeli, anlamalı ve tanımaya çaba göstermelidir. Ayrıca örgüt içinde güven ortamı oluşturarak, farklılıkların yönetimine uygun bir kurum kültürü oluşturulması için gerekli girişimlerde bulunmalıdır (Barutçugil, 2011). Bunu başarabilen yöneticiler örgütlerinde daha huzurlu bir iklimin oluşmasına ve çalışanlarının bağlılıklarını arttırmaya yönelik bir adım atmış olacaklardır. Diğer tüm örgütlerden daha fazla insanla muhatap olan eğitim örgütlerinde de örgütü oluşturanların farklılıklarının önemli olduğuna ve eğitim örgütlerinin başarıya ulaşması için bu farklılıkların etkin yönetilmesinin gerekliliğine inanılmaktadır.

2.2.4. Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi

Eğitim yönetiminde farklılıkların yönetimi kavramına gerektiği gibi ilgi gösterilmediği ve eğitim yönetiminde bu kavramın çoğunlukla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde, çalışanlar arasındaki cinsiyet veya etnik kökene ilişkin farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların çözümüne yönelik çatışma çözme

yaklaşımıyla eş anlamlar yüklenerek ele alındığı belirtilmiştir. Yapılan eleştirel çalışmalarda da konunun daha çok “iş yaşamında eşit fırsatlar” bağlamında etnik köken, cinsiyet ve yetersizlik konuları ile sınırlı olarak ele alındığı, farklılıkların örgütsel anlamı, avantajları ve bu farklılıkların değerlendirilmesi konularının ihmal edildiği belirtilmiştir (Morrison, Lumby ve Sood, 2006).

Farklılıklar ve farklılıkları yönetme eğitim örgütleri için de geçerli bir kavramlardır. Eğitim örgütlerinin de farklılıkları barındırdığı düşünüldüğünde, okullarda farklılıkların yönetiminin bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. Eğitimde etnik ve kültürel çeşitliliğin ortaya çıkması ulusal politika yapıcılar için özellikle önem taşımaktadır (Yoffe, 2011). Eşitlik ve kaliteli eğitim ortamı sağlama sürecinde, farklılıkları yönetmek okullar için önemlidir (Ngema, 2009). Bu önemin farkında olan yöneticilerde farklılıkların yönetimi konusuna daha fazla önem vermeli ve yönetim yaklaşımlarını buna göre belirlemelidirler.

Scholten, Weheliye ve Wolfram'a (2009) göre günümüzde eğitimin ana uygulama alanı olan okullarda dolayısıyla eğitim örgütlerinde artan bir oranda farklılıklarla karşı karşıya kalınmaktadır. Demografik değişimler, globalleşme, iş gücü farklılıkları, bireyselleşme gibi birçok etken eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Ayrıca, eğitim örgütlerinde çalışanlar da farklı demografik, sosyal, kültürel ve bireysel özelliklere sahip çalışanlardan oluştuğu için farklılıkların iş yaşamında oluşturabileceği sorunlar okullar içinde geçerlidir. Bu bakımdan, diğer alanlarda olduğu gibi farklılıkların, eğitim örgütlerinde de etkili bir şekilde yönetilmesinin gerekliliği açıktır (Memduhoğlu, 2007). Çalışanlara ilişkin demografik farklılıklar, sosyo-kültürel ve bireysel özelliklerdeki farklılıklar, okullarda çeşitli sorunların çözümünde, farklı sosyal ve kültürel etkinliklerin başarı ile yürütülmesinde, öğrencilerin ve çalışanların gelişmesinde ve okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili rol oynamaktadır (Memduhoğlu, 2011b).

Burgess'e (2012) göre, bünyesinde çok kültürlü ve çok etnik kökenli farklılıkları barındıran okullarda tüm üyeler aynı fikir, değer ve yaşam şeklini paylaşmadığı için anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu farklılıklardan dolayı

oluşabilecek olumsuzlukların önlenmesinin öncelikli şartlarından birinin farklılıkların yönetimi olacağı ifade edilebilir. Bundan dolayıdır ki, farklılıkların örgüt için bir renk cümbüşü oluşturması ve örgüt yaşamına renk katması büyük oranda farklılıkların yönetimiyle sağlanabilir. Bunu başarabilen yöneticiler örgütlerini geleceğe hazırlamış ve daha mutlu bir çalışma ortamı oluşturmuş olacaktırlar.

Farklılıkların okullar açısından bazı sakıncaları ve riskleri de bulunmaktadır. Özellikle benzerliklerin, bireysel ve kurumsal faydası olmasa da kolay karar alma gibi yönetsel eylemlerde yöneticilerin işini kolaylaştırmaktadır. Ancak farklılıklarda anlaşmazlıkların yaşanması, gruplaşmaların ve çatışmanın olması muhtemel bir durumdur. Benzerliklerin baskın olduğu homojen çevrede görev yapanların bu çevre dışındaki sosyal yaşantıya ve farklılıklara uyum sağlama da güçlük yaşamaları da kaçınılmaz olabilir (Memduhoğlu, 2011a). Eğitim kurumları farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilirlerse toplum ve öğrencilerine farklılıkların bir zenginlik olduğunu göstermiş olur. Farklılıkların hoşgörüle değerlendirildiği okullarda yetişen öğrencilerin topluma katılımıyla birlikte toplumsal alanda farklılıklardan kaynaklanması muhtemel problemlerin en aza indirilmesi ya da önüne geçilmesi daha kolay olabilir.

Okullar çıktılarını ile toplumu doğrudan etkileyebilmektedirler ve dolayısıyla eğitimle topluma yol gösterirler. Eğitim toplumu yansıtırken toplumu yönlendirme noktasında da önemli bir role sahip olabilir. Eğitim örgütleri üyelerine sadece rahat bir şekilde yaşama ve üretken biçimde çalışma imkanı sağlama sorumluluğu bulunan iş yerleri olarak kabul edilemez. Okullar dolaylı bir şekilde de olsa öğrencilerine ve topluma model olarak hareket eden yerlerdir. Ayrıca, toplumun sosyal ve kültürel merkezliliğini yansıtmaya zorunluluğuna sahip yerlerdir. Bundan dolayıdır ki, sahip olduğu farklılıkları bir zenginlik olarak görmeli ve ona göre hareket etmelidirler. Bu farklı yapıları değişim ve gelişim için bir kaynak olarak ele almalıdırlar. Farklılıkların hoşgörüle değerlendirilmediği ve dolayısıyla yönetilemediği bir okul ortamında çalışanlar kadar öğrencilerin de okul ortamından etkilenmesi söz konusudur (Kurtulmuş, 2014).

Eğitim sistemini ve örgütlerini tüm boyutlarıyla bilimsel bir temele dayandıran ve üyelerinin farklılıklarını bir güç kaynağı olarak kabul eden toplumlar, hedeflerine ulaşabilmektedir. Bir toplumda eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim örgütlerinin etkililiğine bağlıdır. Eğitim örgütlerinin etkililiğı ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde görev alan bireylerin etkililiğı ile mümkündür. Eğitim sisteminin en önemli parçası eğitici personeldir. Eğitici personel yani öğretmen öğrenme çevresinin de bir yöneticisidir. Dolayısıyla okulun farklı yapıdaki insanlardan oluşan karmaşık bir örgüt olması davranışlardaki farklılıkları ve çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Yönetici ve öğretmenler işbirliğini ve iletişimlerini geliştirdikleri takdirde bu çatışma ve farklılıkları yönetmede başarılı olabilmektedirler (Kandemir, 2006).

Sonuç olarak denilebilir ki; örgüt içerisindeki farklılık yaratan durumlar etkili bir biçimde yönetildiğinde, değişim ve gelişimlere karşı üst düzeyde uyum sağlama yeteneğı kazanılmış ve bireyin örgüte bağlanması sağlanmış olur. Bununla birlikte çalışanların karar alma sürecine daha etkin katılımı, moral seviyeleri ve örgütsel etkililiğı arttırılır. Farklılıklar etkin yönetilemediğinde ise, işgörenlerde örgüt bağlılığı azalır, iletişim problemleri, örgüt içerisinde çatışma sorunları ortaya çıkar ve performans azalması görülür. Bu yönetim yaklaşımı diğer örgütlerde olduğu kadar, eğitim örgütlerinde de önemlidir. Eğitim örgütünün muhatap olduğu kesim tamamen farklılıkların olduğu ve bu farklılıkların iyi yönetilmesinin gerektiğı bir yapıya sahiptir. Bu değerlendirmelere göre eğitim örgütlerinde öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algılarının hangi düzeyde olduğunun tespiti eğitimin geleceğı açısından önemli görülmektedir.

2.3. Eğitimde Yetenek Yönetimi ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Örgüt yönetiminde ilerlemenin ve gelişmenin yolu örgütü oluşturan bireyler arasındaki bireysel farklılıkları ve bireysel özellikleri örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktan geçer. Bunu yapmak için de ilk başta örgüt içi çatışmanın önemli kaynaklarından olan bireysel farklılıkları keşfetmek ve bu farklılıkları etkili bir şekilde

yönetmenin yolları üzerinde durulmalıdır. Bu da yönetici ve işgörenlerin işbirliği ve iletişimlerini geliştirdikleri takdirde olabilmektedir (Kandemir, 2006). Her örgüt için geçerli olan bu surum eğitim örgütleri içinde kaçınılmaz bir gerçektir. Eğitim örgütlerinde yer alan insan kaynaklarının birbirinden farklı özelliklere sahip olması beklenen bir durumdur. Bu farklı özellikler örgütler için birer zenginlik kaynağı olarak görülebildiği gibi sorun olarak da algılanabilir.

Okullarda çalışan insanlar farklı kültürleri, kişilik özelliklerini ve yeteneklerini okula taşımaktadırlar. Bu farklılıklar okullarda anlaşmazlıklara, gruplaşmalara ve çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu nedenle farklılıkların çok olduğu diğer tüm örgütler gibi okulların yönetiminin de zor olduğu söylenebilir. Ancak bu farklılıkların okulu zenginleştirmesi, dinamizmine ve gelişimine katkı sağlaması, farklı bakış açıları ortaya koyarak herkesin farklılığıyla diğerlerine ve okula yeni değerler katması, sorunlara daha geniş açıdan yaklaşılması ve alternatif çözümler üretme olanağı sunması, empati kurma olanağı sunması, önyargıların ortadan kalkmasına yardımcı olması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere zenginlik katması beklenmektedir (Memduhoğlu, 2011a). Bu durumda yöneticilerin tavrı önemlidir. Sahip olduğu insan kaynaklarının barındırdığı farklılıkları fark ederek yönetim yaklaşımlarını buna göre belirleyen yöneticilerin örgütlerini başarıya taşımaları muhtemeldir. Bunun yanında sahip olunan farklılıklar bireylerin yetenekleri ile de paralellik gösterebilir. Hem farklılıkları fark etmek hem de sahip olunan insan kaynaklarının yeteneklerini bilmek yöneticinin örgütünü ve personelini iyi tanması ile mümkün görülmektedir. Bu farkındalıkla beraber yöneticinin bu yetenekleri işe koşma davranışı örgütleri dolayısıyla yöneticileri başarıya götürmesi beklenir. O halde etkili ve verimli bir eğitim örgütü kurmak ve işletmek isteyen yöneticilerin sahip olduğu insan kaynaklarının bilgi, beceri ve tutumlarına ilişkin farklılıklarını bilmek, yeteneklerinin farkına varmak ve bunlardan en üst düzeyde faydalanmak örgütlerine karar verme, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında fayda sağlayacağı gibi farklı görev ve sorumlulukları da gündeme getirecektir.

Okulun etkililiğini arttırmak için okul yöneticilerinin okul çalışanlarının bireysel farklılık ve yeteneklerini yönetme yeterliliğine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü

yetenek ve farklılık yönetiminin öğretmenler açısından olduğu kadar, okul açısından da politik, ekonomik ve sosyal yararı olduğu; öğretmenlere eşit fırsatlar sunma, potansiyel yeteneklerini en üst seviyede sergileyerek öğretimde katma değer yaratmaya ve örgütsel gelişmeye katkı sağlayacağı, bunun sonucunda okulda farklılıklar konusunda yaşanan pek çok soruna yönelik çözüm bulma potansiyeli olduğu belirtilmektedir (Çetin ve Bostancı, 2009). Okullarda bireysel farklılıkları göz önünde bulunduran bir yönetim anlayışı, topluma kazandırılacak bireyleri yetiştirme sürecinde eğitim ve öğretim etkinliklerini kolaylaştırmasıyla birlikte okuldaki her bireyin memnuniyeti ve okulun genel başarısı bakımından yararlı olacaktır.

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında literatürün taramasıyla ilgili; yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi konuları hakkında yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.4.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

2.4.1.1. Yetenek yönetimi ile ilgili araştırmalar

Alan yazında yapılan araştırmalar sonucunda eğitimde yetenek yönetimi konusunda yapılan çalışmalar genelde kuramsal çerçevede kalmıştır. Değişkenlere dönük herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte eğitimin dışında çeşitli alanlarda yeni yeni yetenek yönetimiyle ilgili gerek nicel olsun gerekse nitel olsun sınırlı sayıda çalışmalar yapılmıştır. Aşağıda bu çalışmalarda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Ceylan (2007) araştırmasında, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.' nin yetenek yönetimi uygulamasını yüksek lisans tez çalışmasında verilen teorik bilgiler ışığında değerlendirerek, şirketin yetenek yönetimini ne kapsamda ele aldığını, teorik bilgilerle

ne derece örtüştüğünü, hangi alanlarda farklılaştığını ortaya koymayı amaçlayan bir vaka incelemesi yapmıştır. Yapılan incelemede, Turkcell yetenek yönetimi sistemi kapsamının yetenekleri tanımaya, geliştirmeye ve elde tutmaya yönelik olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimini belirli bir bölüm ya da departman bazında değil, örgütün genelinde uygulamakta, kapsamına bütün çalışanlarını dahil etmektedir. Şirkette hayata geçirilen kişisel kariyer hareketleri ve kişisel gelişim planları yüksek potansiyelli çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaya yönelik olumlu uygulamalar olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan sistemin en önemli eksikliğinin yeteneklerin cezbedilmesine, seçme ve yerleştirilmesine yönelik uygulamaların kapsam dışında tutulması olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demircioğlu (2010) Türkiye'nin önde gelen özel bankalarından birinin, yetenekli çalışanlarını uzun süreli istihdam edebilmek için yapılandığı yetenek yönetimi programından nasıl faydalandığını ve bu uygulamaların etkilerinin neler olduğunu, tez çalışmasında verilen teorik bilgiler ışığında değerlendirerek; sözkonusu teorik bilgilerle uygulamanın ne derece örtüştüğünü ve hangi alanlarda ayrıştığını ortaya koymayı amaçlayan nitel bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda ilgili banka yetenek yönetimi programı, sürekli gelişim ve geribildirim anlayışı üzerine kurulduğu sonucuna ulaşmıştır. Banka yetenek yönetimi programında, çalışanların gelişim ihtiyaçlarını, değerlendirme merkezi uygulamaları ile kişiye özel olarak tespit ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Programındaki her modül bir diğerinin devamı ve birbirini tamamlar nitelikte olduğu, eğitimlerin kişilerin sahip oldukları sorumluluk ve görev tanımlarından ayrı düşünülmediği, yetenek yönetimi kapsamında yetenekli çalışanların gelişimi işletmenin çeşitli düzeylerinde farklı türde deneyimleri gerektirdiği için, hem rotasyonlar hem de program kapsamındaki proje çalışmalarıyla inovatif süreçlere dahil olarak iş tanımları dışında deneyim edinme fırsatı yakaladığı tespit edilmiştir. Banka yöneticilerinin ve liderlerinin bu programdaki belirlenmiş olan rol ve sorumlulukları gereği, tüm yönetim kademelerinin katılımının sağlandığı bütünsel bir program yapısının kurulması ile Banka genelinde yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (2011) tez çalışmasında yetenek yönetimi yaklaşımı şablonu ortaya koyularak ana hatlarıyla açıklamaya çalışmıştır. Çalışmasının sonucunda; Yetenek yönetimi yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanması için örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından özverili bir şekilde desteklenerek sahiplenilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sunularak performansından tam kapasite yararlanabilmek ve aralarından en yetenekli olanlarını da geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirmek felsefesi üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak en iyi yetenek yönetimi yaklaşımı örgütün kendisine has, kopyalanamaz ve taklit edilmez olanı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bahadınlı (2013) Türkiye’de tekstil, otomotiv ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemek, önerilerde bulunmak amacıyla 28 işletmeden yanıt veren 250 kadın ve 319 erkek olmak üzere toplam 569 katılımcı ile bir araştırma yapmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları algısının iş tatmini ile örgüte bağlılık arasında anlamlı, pozitif ve orta kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Güngör (2013) “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı tez araştırmasında, işletmelerin ve çalışanların performanslarının artırılmasında yetenek yönetiminin önemine vurgu yapmayı amaçlamıştır. İstanbul iline bağlı 8 bankanın 18 şubesinde 108 bay ve 76 bayandan oluşan toplamda 184 kişi örneklem grubu içerisinde yer almıştır. Araştırma sonucunda yetenek yönetimi boyutları ile performans arasında istatistiksel yönden anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmenin mevcut performans düzeylerinin yükseltilebileceği tespit edilmiştir.

Terlemez (2013) Türkiye’de hizmet veren önde gelen bankalardan birinin yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyona olan etkilerini amaçlayan nitel çalışmasında üzerinde araştırma yapılan bankanın yetenek yönetimi uygulamalarını incelemiştir. Bankanın yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynakları bölümü ile

koordineli bir şekilde çalışan yetenek yönetimi bölümüne sahip olduğu görülmektedir. Bu bölümdeki birimlerin uyguladığı eğitim, gelişim ve destekleme, yedekleme ve kariyer gelişimi, çalışan performans yönetimi, değerlendirme merkezi uygulama programlarının yetenek yönetimi uygulamaları bünyesinde yürütülmekte olan uygulamalardan olduğu bulunmuştur. Yetenek yönetimi programlarının tüm kademelerce benimsenmiş ve işletmenin hedef ve stratejileriyle uyumlu bir durumda olması durumunda başarıya ulaşabileceği sonucu elde edilmiştir. Bankanın yetenek yönetimi uygulamalarının üst yönetim tarafından desteklenmesi ve tüm birimlere benimsetiliyor olması da bir başka önemli sonuç olarak vurgulanmaktadır. Bankanın yetenek yönetimi uygulamaları arasında sürekli eğitim ve gelişim yer almıştır. Bu bağlamda çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri eğitim olanakları sunmakta, onları ödüllendirmekte ve onlara sosyal haklar da sunmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2015), konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının bulunup bulunmadığı, boyutları ve yenilik performansına etkisini incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Muğla ilinde faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı işletme ve yatırım belgeli 255 tatil köyleri ile otellerinde oluşmaktadır. Bunlardan 139 işletmeye ulaşılmıştır. Yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik önermeler konusunda genelde olumlu görüşte oldukları, yetenek yönetimi uygulaması çerçevesinde daha çok mevcut çalışanların elde tutulmasına yönelik konulara öncelik verdiği tespit edilmiştir. İşletmelerin yaşı ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan bir farkın olduğu ($p < 0,05$) belirlenmiştir. Hizmet süresi 12-16 yıl arasında olan işletmelerin diğer hizmet sürelerine sahip olan işletmelerden anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür. Yine yöneticilerin görevde buldukları işletmedeki görev süreleri ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan 139 işletmeden %11,5'inde yetenek yönetiminin uygulanmakta olduğu ve yönetimi uygulayan işletmelerin yöneticilerinden alınan cevaplara göre, %81'inin yetenek yönetimi konusuna öncelik verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.1.2. Farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalar

Çetin (2009) Bursa İlinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın örneklemi 407 öğretmen ve 50 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik görüşlerinin cinsiyet, kıdem, yaş ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; sadece hizmet içi eğitim almış olma değişkenine göre öğretmen görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Memduhoğlu (2011a), liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar adlı çalışmasında, Türkiye'deki genel liselerde işgören farklılıklarına ve bu farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini yedi coğrafi bölgeden seçilen 21 il merkezindeki genel liselerde görev yapan 400 yönetici ve 450 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya göre liselerde farklılıklara yönelik örgütsel tutum ve değerlerin olumlu olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterdiği ve kıdem arttıkça, liselerde farklılıkların yönetimi konusundaki olumlu görüşlerin de arttığına vurgu yapılmıştır. Ayrıca farklılıkların yönetimi konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup bu farkın kaynağı olarak yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karademir, Çoban, Devocioğlu, Karakaya ve Yücel (2012) Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerini tespit etmek amacıyla Elâzığ, Trabzon, Uşak, Eskişehir ve Çorum illerinde görevli 12 yönetici ve 70 öğretmenle bir araştırma yapmışlardır. Çalışmada, yöneticilerin cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmadıkları, yönetici ve öğretmenlerin yaşları arttıkça bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve

politikaların olumlu yönetildiğine ilişkin görüşe katılmadıkları görülmektedir. Ayrıca araştırma grubunun eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilikte toplam hizmet süreleri, görev durumu ve mesleki alan değişkenlerine göre buldukları okulda farklılıkların yönetimi anlayışındaki görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu eğitim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki farklılıkların bu kurumların eğitim kalitesinin artırılması yönünde olumlu bir etki yarattığı, çalışanların inancı, kökeni, kültürel vb farklılıkların bu eğitim kurumları için bir avantaj sağladığı ve kurumların yönetsel anlayışında bir ayrımcılık yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz ve Kurşun (2013) tarama yöntemi çerçevesinde Konya ili Merkez ilçeleri Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan 256 öğretmen ile bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda, farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Ekinci (2014) farklılıkların yönetimi kapsamında Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesindeki ilk ve Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerinin; farklılıklara ilişkin algılarını ve ilk ve Ortaokullardaki farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlamadığı 366 öğretmen, 45 yönetici katılımlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma da yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin ilk ve ortaokullardaki yönetsel eylem ve uygulamalarda ayrımcılık çok fazla yapılmadığını düşündükleri, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulunmuştur.

Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014) tarafından yapılan bir başka çalışma da ise, öğretmen ve yönetici algılarına göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri orta düzeydedir. Yine bu araştırmanın sonucunda, katılımcı görüşlerine göre, eğitim yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin; medeni duruma, yöneticilikteki hizmet yılına, eğitim düzeyine, göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği; cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki

hizmet yılına ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya konmuştur.

Kurtulmuş (2014) Ortaöğretim kurumlarında farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemiştir. Örneklem grubunu Diyarbakır ili geneli Anadolu liselerinde görev yapan 464 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin hem farklılıklara yönelik yaklaşımlar ve hem de yönetsel uygulamalara yönelik algılarının cinsiyet, sendika üyeliği, yaş, medeni durum, okulda çalışma süresi ve okulun yerleşim yeri değişkelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Farklılıklara yönelik yaklaşımlar hem de yönetsel uygulamaları kapsayan farklılıkların yönetimi değişkeninin de örgütsel bağlılık değişkeni ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı bir ilişki sergilediği tespit edilmiştir.

Şahin (2015) İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi amacıyla 26 ilköğretim okulunda görevli 532 öğretmen görüşüne başvurmuştur. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının yüksek olduğunu görülmüştür. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının cinsiyete göre erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farkın olduğu, yaşa bağlı olarak da yaşı fazla olan öğretmenler lehine anlamlı bir şekilde değiştiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının öğrenim durumu, kıdem ve branşa göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının birbirleriyle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili oldukları tespit edilmiştir.

Atasayar (2015) yüksek lisans çalışmasında, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile çok kültürlü eğitim tutumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin farklılıklara ilişkin algılarının ve çok kültürlü eğitim tutumlarının cinsiyete, yaşa, kıdem yılına, öğrenim durumuna, branşına, görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile çok kültürlü eğitim tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde ilköğretim

ve ortaokulda görev yapan 393 kadın 256 erkek olmak üzere 649 öğretmen den oluşmaktadır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Öğretmenlerin çalışılan okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının ve çok kültürlü eğitime ilişkin tutumlarının büyük ölçüde olumlu olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının öğrenim durumu ve branş değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunmazken cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine bağlı olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılıklar yaşta, 25 ve altı yaş grubu öğretmenlerin 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre, kıdemde, 1-5 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası kıdem yılına sahip öğretmenlere göre, okul türünde ise ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre farklılıkların daha iyi yönetildiğini algıladıkları yönündedir. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile çok kültürlü eğitim tutumları arasında düşük düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenler çok kültürlü eğitimin dezavantajlarından çok avantajlarını belirtmişlerdir. Sınıflarında farklı bölgelerden gelen öğrencilerle sorun yaşadığını ifade eden öğretmenler, sorun yaşanmadığını ifade eden öğretmenlerden daha fazladır. Öğretmenlerin genel olarak farklı dilde eğitime karşı oldukları, ancak farklı dillerin ders olarak okutulmasını daha olumlu buldukları görülmüştür.

Kara (2016) tarafından yapılan üniversite yönetici, akademik ve idari personelinin farklılık yönetimine ilişkin görüşleri adlı çalışmasında yöneticiler, akademik ve idari personelin yaş, eğitim ve kişilik özelliklerini farklılık olarak kabul ettiği görülmüştür. Yönetici, akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin genel tavırlarının yöneticilerin büyük bir kısmında olumlu olduğu, buna karşın, akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin genel fikri olumsuz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

2.4.2.1. Yetenek yönetimi ile ilgili araştırmalar

McDonnell, Lamare, Gunnigle ve Lavelle (2010) çok uluslu şirketler üzerinde 260 katılımcının katıldığı “Geleceğin Liderleri için Küresel Yetenek Yönetimi” adlı çalışmalarında yetenek yönetiminin performans yönetimi çerçevesinde değerlendirildiği, gelecekte yapılacak iş stratejileri ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Yeteneğin dinamik bir olgu olduğu ve zamanla örgütsel önceliklerin değişmesiyle değişebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Whelan ve Carcary (2011) “Yetenek ve Bilgi Yönetiminin Faydaları nelerdir?” adlı çalışmalarında bilgi yönetimi ile yetenek yönetimi uyumunun örgütlere sağlayacağı faydalar üzerine yoğunlaşmışlardır. Önemli yetenekleri doğru ve etkin bir şekilde yönetebilmenin bilgi yönetimine sağlayacağını ileri sürmüşlerdir. Bilgi yönetimi gerçekleştirilirken yöneticilerine öncelikle önemli pozisyonlardaki yeteneklerin örgütten ayrılmaları halinde örgütün bilgi akışının olumsuz etkileneceği bu çalışanların elde tutulması için planlar yapılırken, yetenek yönetimi temel ilkeleri üzerinde durulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

İsfahan ve Boustani (2014) “Örgütsel Güven ve Yetenek Yönetiminin Çalışanları Elde Tutma Üzerindeki Etkileri” adlı İsfahan üniversitesi 138 bayan ve 142 erkek olmak üzere toplam 280 katılımcılı çalışmalarında, üniversite personeli arasında yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasında, yetenek yönetimi ve çalışanların elde tutulması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.2.2. Farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalar

Pitts (2009) farklılıkların yönetimi, iş doyumunu ve performans: Amerikan federal örgütlerinden örnekler isimli çalışmasında, örgütlerin %90‘nın farklılıkları aktif bir biçimde yönettikleri tespit etmiştir.

Choi ve Rainey (2010) farklılıkların ve farklılıkların yönetiminin çalışanların örgütsel performans algılarına etkilerini belirlemek amacıyla Amerika'daki federal örgüt çalışanlarının katıldığı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki saptanmışlardır.

Cojocari'nin (2012) yapmış olduğu çalışmada, üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini nicel bir yöntemle ele alarak sonuca varmaya çalışmıştır. Yazar çalışmada, farklılığın daha çok kültür boyutunu ele almış, yabancı ve yerli öğretim elemanlarının bireysel tutum ve davranışlarına ilişkin bazı sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre, farklılık yönetimi ile performans arasında doğru orantı olduğu bulunmuş; yabancı akademik personel Türk meslektaşları arasında bariz farklılıklar ortaya konmuştur. Bu sonuçlar, yabancı akademik personel, Türk meslektaşlarına göre daha fazla risk almakta, ama özel hayatlarından bahsederken Türk meslektaşları kadar rahat davranmamakta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türk akademisyenler, çalıştıkları kurumlarının diğerlerinden daha başarılı olduğunu, kurum çalışanlarının da diğer kurumlardakilerden daha çok çalıştığını düşünürken, yabancı personeller bu görüşlere katılmamaktadırlar. Diğer bir bulguya göre, Türk personeller, kurum içinde değer gördüklerini belirtirken, yabancı personeller bu görüşe de katılmamışlardır. Ayrıca, Türk personeller, yönetimin çalışmalarını gayet iyi olarak değerlendirirken yabancı personeller bu konuda da aksi yönde düşündüklerini belirtmişlerdir. Aynı çalışmanın bulguları, farklılık yönetiminde cinsiyetin anlamlı bir farklılık yaratmadığını ortaya koymuştur.

Vuuren, Westhuizen ve Walt (2012) okullarda yapmış oldukları nitel bir çalışmada farklılıkların yönetimi-dengeleme hareketi isimli çalışmalarında farklılık ve farklılıkla ilişkili evrensel kavramı üzerinde durmuşlardır. Araştırma sonucunda, farklılıkların alanında uzman kişiler tarafından ele alınması gereken karmaşık ve hassas bir konu olduğu farklılıklardan kaynaklanan gerilimin dinamik doğasının anlaşılmasına ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

III. BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın yapıldığı çalışma evreni ve örneklem, araştırmada kullanılan ölçme araçları, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümleme teknikleri ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ortaöğretim okullarının insan kaynağının değerlendirilmesi açısından yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmeleri ve yetenek yönetimleri konusunda öğretmen algılarını belirlemek için karşılaştırmalı ilişkisel tarama modelinde nicel bir araştırmadır. Karasar'a (2005) göre iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü "ilişkisel tarama modelleri" olarak tanımlanmaktadır. Bu modellerden biri olan "karşılıklı ilişkisel tarama", gerçek bir neden-sonuç ilişkisi vermeyen, ancak o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğerinin kestirilebilmesinde yararlı sonuçlar sağlayan bir araştırma düzenidir. Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlanmaktadır (Kaptan, 1998; Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel ve Kılıç, 2016).

3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2015- 2016 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde bulunan 13 resmi ve 15 özel ortaöğretim okulunda görev yapan 1053 öğretmen oluşturmaktadır. Ulaşılan okullar ve bu okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanan ölçek sayıları ile ilgili bilgi tablo EK-5'te verilmiştir. Örneklemi ise kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile seçilmiş, çalışma

evrenini temsil eden 384 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesinin seçilmesindeki amaç; araştırmaya katılan bireylerin yansız bir biçimde seçilmesini sağlamak, evrendeki her bireye eşit seçilme şansı vermek, gönüllü bireylerin katılmasını sağlamak ve seçme işlemini kolaylaştırmaktır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken Krejcie ve Morgan'ın (1970) geliştirmiş oldukları örneklem büyüklükleri tabloları dikkate alınmıştır. Örneklem büyüklüklerine ilişkin sayılar Tablo 3.1'de verilmiştir.



Tablo 3.1. Örneklem büyüklükleri tablosu Krejcie ve Morgan (1970)

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Bir araştırmanın sonuçları ne kadar fazla genellenebiliyorsa değeri de o oranda

artar. Bilim, genellenebilirliği olan bilgiler bütünü olduğu için araştırmalarda geniş bir alanda genellenebilirliği olacak bilgiler elde etmeye çalışmak önemlidir (Karasar, 2005). Buna göre araştırmanın yapıldığı çalışma evrenindeki öğretmen sayısı, buna bağlı oluşan örneklem sayısı ve geri dönüp değerlendirmeye alınan ölçek sayısı Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Araştırma evrenindeki okullar

Evrendeki Okul Türü	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Anket	Dönen Geçerli Anket Sayısı	
			N	%
Resmi Ortaöğretim	795	350	262	74,9
Özel Ortaöğretim	258	170	122	71,8
Toplam	1053	520	384	73,9

Araştırmanın çalışma evreni 1053 öğretmenden oluşmaktadır. Krejcie ve Morgan’ın (1970) önerisine göre yaklaşık 285 öğretmen örneklem için yeterli görülmektedir. Bu araştırmada 520 öğretmene ölçek dağıtılmış ancak 384 öğretmenden dönüş sağlanmıştır.

Çalışma evrenini oluşturan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sendika durumu, mesleki kıdem ve okul türü demografik değişkenlere göre dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	173	45,1
Erkek	211	54,9
Toplam	384	100

Tablo 3.3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 45,1’i kadın; % 54,9’u ise erkektir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağılımları Tablo 3.4' te verilmiştir.

Tablo 3.4. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağılımları

Yaş	N	%
21-30	140	36,5
31-40	167	43,5
41-50	58	15,1
50+	19	4,9
Total	384	100

Tablo 3.4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 36,5'inin 21-30 yaşlarında %43,5'inin 31-40 yaşlarında, %15,1'inin 41-50 yaşlarında ve %4,9'unun ise 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. 21-30 yaş aralığındaki öğretmen sayısının fazla olması çalışma yapılan bölgenin zorunlu hizmet bölgesi olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 3.5' de verilmiştir.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre dağılımları

Medeni Durum	N	%
Evli	294	76,6
Bekâr	90	23,4
Toplam	384	100

Tablo 3.5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 76,6'sı evli, % 23,4'ü ise bekâr olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre dağılımları Tablo 3.6' da verilmiştir.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre dağılımları

Eğitim Düzeyi	N	%
Lisans Tamamlama	8	2,1
Lisans	312	81,3
Lisansüstü	64	16,6
Toplam	384	100

Öğretmenlerin öğrenim durumu incelendiğinde örneklem içerisinde öğretmenlerin % 2,1'i lisans tamamlama; %81,3'ünün lisans ve %16,7'sinin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında lisans tamamlama mezunlarının çok azaldığı yani emekli oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre dağılımları Tablo 3.7. 'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre dağılımları

Sendika Üyeliği	N	%
Sendika üyesi	302	78,6
Sendika üyesi değil	82	21,4
Toplam	384	100

Öğretmenlerin sendika üyelikleri incelendiğinde %78,6'sının sendika üyesi olduğu; %21,4'ünün ise sendika üyesi olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin büyük bir kısmının sendika üyesi olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre dağılımları Tablo 3.8 'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre dağılımları

Kıdem	N	%
1-5 yıl	117	30,5
6-10 yıl	89	23,2
11-15 yıl	88	22,9
16 ve daha yukarısı	90	23,4
Toplam	384	100

Öğretmenlerin kıdemleri değerlendirildiğinde öğretmenlerin %30,5' inin 1-5 yıl; % 23,2' sinin 6-10 yıl; % 22,9' unun 11-15 yıl; % 23,4' ünün ise 16 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre dağılımları Tablo 3.9' da verilmiştir.

Tablo 3.9. Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre dağılımları

Okul Türü	N	%
Özel Okul	122	31,8
Devlet Okulu	262	68,2
Toplam	384	100

Tablo 3.9 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 31,8'i özel okulda ve % 68,2'sinin ise devlet okulunda çalıştığı görülmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan ölçekler, 2015- 2016 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde bulunan 13 resmi ve 15 özel ortaöğretim okulunda görev yapan 520 öğretmene araştırmanın amacı anlatılarak uygulanmıştır. Dönen ölçeklerden geçerli olan 384 tanesi dikkate alınmıştır. Toplanan ölçeklerden eksik ve hatalı doldurulanlar analize alınmamıştır. Araştırmaya başlanmadan önce A.İ.B.Ü Sosyal Bilimlerde İnsan

Araştırmaları Etik Kurulundan ve araştırmanın uygulandığı İstanbul ili Sultanbeyli ilçesi için gerekli izinler İstanbul Valiliği'nden alınmıştır. İzin belgesi Ek-4'te verilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplamak amacıyla çalışma evrenindeki tüm ortaöğretim okul öğretmenlerine “Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği ve Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği” uygulanmıştır. Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterliliklerine (Ek 1), yönelik geliştirilen ölçeğin kullanımı için Bostancı'dan mail yoluyla izin (Ek 2) alınmıştır. Eğitimde Yetenek Yönetimi (Ek 3) ölçeği araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçeklerin İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde uygulanması için gerekli izin İstanbul Valiliğinden alınmıştır (Ek 4) .

Ayrıca katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, sendika üyelik durumu, mesleki kıdem ve görev yaptığı okul türü gibi değişkenleri içermektedir.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu form, araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmesi ve yetenek yönetimi konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeye yönelik görüşlerinin kişisel değişkenlere (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, sendika durumu, mesleki kıdem, okul türü) göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla düzenlenmiş kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu EK-1'de verilmiştir.

3.4.2 Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği

Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği Bostancı ve Çetin (2009) tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiş olup, maddeler, yargısal nitelikte ifadelerden oluşmaktadır. Bunlar karşısında katılımcıların verebilecekleri tepkiler beş kategoride toplanmış, bu kategoriler; hiçbir zaman, nadiren, ara-sıra, çoğunlukla, her zaman biçiminde derecelendirilerek ifade edilmiş, en az kabul edilen seçenekten, en çok kabul edilen seçeneğe doğru da 1, 2, 3, 4, 5 biçiminde puanlandırılmıştır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği beşli derecelendirme düzeyinde oluşturulmuş, 1-5 arası değerler beş eşit parçada ele alınmış ve aşağıda olduğu gibi değerlendirilmiştir.

- | | | |
|----|-------------|----------------|
| 1- | 1.00 – 1.80 | “Hiçbir Zaman” |
| 2- | 1.81 – 2.60 | “Nadiren” |
| 3- | 2.61 – 3.40 | “Ara-Sıra” |
| 4- | 3.41 – 4.20 | “Çoğunlukla” |
| 5- | 4.21 – 5.00 | “Her Zaman” |

Ölçek 4 boyutta 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki boyutlar ve madde sayısı şu şekilde dağılım göstermiştir: “farklılıkları fark etme (5 madde), farklılıkları kabul etme (4 madde), farklılıkları yönetme (10 madde) ve farklılıklardan yararlanma (4 madde)” ilgili öğretmen görüşlerini tespit etmeyi amaçlayan maddeler bulunmaktadır.

Aracın güvenilirliği Cronbach Alfa ile test edilmiş ve güvenilirlik katsayısı boyutlara göre “farklılıkları fark etme ($\alpha=,937$), farklılıkları kabul etme ($\alpha=,905$), farklılıklardan yararlanma ($\alpha= ,976$) ve farklılıkları yönetme ($\alpha= ,655$)” belirtilmiştir (Çetin (2009). Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) katsayısı ölçeğin toplamı için $\alpha_T=,945$ olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlar için “farklılıkları fark

etme ($\alpha=,891$), farklılıkları kabul etme ($\alpha=,848$), farklılıklardan yararlanma ($\alpha= ,896$) ve farklılıkları yönetme ($\alpha= ,871$)” olarak hesaplanmıştır.

3.4.3. Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği

Bu başlık altında eğitimde yetenek yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde izlenen basamaklar sıralanmıştır.

3.4.3.1. İlgili Literatürün Taranması

Yetenek yönetimi (Talent Management) konusu ile ilgili yurt içi ve yurt dışındaki literatür ayrıntılı olarak incelenerek geliştirilecek ölçek için maddeler belirlenmeye çalışılmıştır. Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları günümüzde sıklıkla kullanılmasına rağmen özellikle eğitim yönetimi alanında konu ile ilgili çok fazla kaynak bulunmamaktadır. Yetenek yönetimi daha fazla işletme yönetimi alanında çalışılmış ve bu alanda yapılan araştırmalar literatürde yer almaktadır. Yurtiçi ve yurtdışında alanda yapılan çalışmalardan ulaşılabilenler değerlendirildikten sonra ölçekte kullanılacak ifadelerin belirlenmesi aşamasına geçilmiştir.

3.4.3.2. Madde Havuzunun Oluşturulması

Madde havuzunun belirlenmesi aşamasında yetenek yönetimi konusunda çalışmaları bulunan akademisyenlerden konu ile ilgili görüşleri ve madde havuzunun oluşturulmasında izlenebilecek yollar hakkında önerileri dikkate alınmıştır.

İlgili literatürün taranması ve alan ile ilgili çalışmaları bulunan akademisyenlerden görüş alınması sonrasında madde havuzu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Denemelik maddeler oluşturulurken alanda eğitimde yetenek yönetimi ile ilgili yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda herhangi bir ölçeğe rastlanmadığı için ölçek maddelerinin tamamı araştırmacı tarafından yazılmıştır. Madde havuzu oluşturulduktan

sonra ölçek kapsam geçerliğini arttırmak ve ölçeğin hedef kitlesinin görüşlerini almak üzere aktif görev yapan öğretmenlere yönelik açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu (Ek 8) hazırlanmış ve uygulanmıştır. Daha sonrasında nitel araştırma tekniklerinden olan içerik analizi yöntemi ile verilerin analizi yapılmış ve oluşan yeni maddeler madde havuzuna eklenmiştir. Böylece madde havuzu görüşme formlarından gelen maddeler ile 98 maddeye yükselmiştir. Bu madde havuzu, incelen literatür ışığında ve danışman önerileriyle uzman görüşüne sunmak üzere 76 maddeye düşürülmüştür.

3.4.3.3. Aday Ölçeğin Uzman Görüşüne Sunulması

Ölçeği oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı (özelligi) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesi kapsam geçerliğidir (Büyüköztürk, 2007). Ölçeğin kapsam geçerliği için alan taraması sonucunda elde edilen madde havuzu için uzman görüşlerine başvurulmuştur.

İlk olarak eğitim bilimleri alanında iki¹, ölçme ve değerlendirme alanında iki² ve Türkçe alanında iki uzman³ ile değerlendirilen ölçek 54 maddeye düşürülmüştür. 54 maddelik havuz eğitim bilimleri alanında 3 uzman⁴ ve 1 dil uzmanının⁵ görüşü yardımı ile 37 maddeye düşürülmüştür. Hazırlanan formda 3'lü derecelendirme kullanılmış ve uzmanların her bir madde için "uygun", "düzeltilmeli" ve "uygun değil" seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir. Uzman formlarının tamamı tek bir formda birleştirilerek her bir maddenin olası seçeneklerine kaç uzman tarafından onay verildiği belirlenmiştir. Bu süreçte uzmanların vermiş olduğu görüşler doğrultusunda maddelerin kapsam geçerliği (Veneziano ve Hooper 1997; akt. Yurdagül, 2005) tarafından geliştirilen [*Kapsam Geçerlilik Oranı* = $NG / \frac{N}{2} - 1$] (NG: Maddeye gerekli diyen

¹ Prof. Dr. Türkan Argon, Doç. Dr. Şenay Sezgin Nartgün

² Prof.Dr. Zekeriya Nartgün, Yrd. Doç. Dr. Sevilay Kilmen,

³ Yrd.Doç. Dr. Başak Ümit Bozkurt, Yrd. Doç. Dr. Salih Kürşad Dolunay

⁴ Prof. Dr. Raşit Özen, Doç. Dr. Şenay Sezgin Nartgün, Uzm. Sümeyra Dilek Uylas,

⁵ Türk Dili ve Ed. Öğretmeni Burcu Hanife Arslan,

uzmanların sayısı, N: Maddeye görüş belirten toplam uzman sayısı) formül ile kapsam geçerlik oranı belirlenmiştir. Söz konusu oranlar her bir madde için olumlu yanıt vermiş uzman sayısı toplamının toplam uzman sayısına oranının bir eksiği alınarak belirlenmiştir. Maddelerin kapsam geçerlik indeksleri için de uzman sayıları ve elde edilen kapsam geçerlik oranlarının değerleri belirlenmiştir. Maddeler için kapsam geçerlik oranı 0.80'in altında değer alan maddeler çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Uzmanlardan gelen dönütler yardımıyla ölçeğin deneme formu oluşturulmaya çalışılmıştır. Birbirine benzeyen maddeler havuzdan çıkartılmıştır. Uzman görüşü sonucunda ölçeğin deneme formundan benzer maddeler ve kapsam geçerliği düşük olanlar atılarak 37 madde ile ön uygulama yapılmıştır.

3.4.3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

3.4.3.4.1. Kapsam Geçerliği

37 maddelik deneme formu dilsel olarak değerlendirilmesi ve hedef kitle tarafından varsa anlaşılmayan maddelerin düzeltilmesi için örneklem grubunun dışında kalan (Sultanbeyli Sabiha Gökçen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görevli) 28 kişilik bir öğretmen grubuna uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme ile özellikle anlaşılmayan maddelerin ifade edilmesi istenmiş ve öğretmenlerden gelen dönütler ile maddelerin tümünün net anlaşılır olduğu belirlenmiştir.

Geliştirilen ölçeğin deneme formunun uygulaması uygulama alanı dışında (Sancaktepe ve Ümraniye ilçelerindeki ortaöğretim okullarda görevli) 324 öğretmene dağıtılmış ve toplanan 292 ölçekten hatalı olanlar atılarak 265 ölçek ile madde analizi yapılmıştır. Kline'a (1994; akt. Büyüköztürk, 2005) göre grup büyüklüğü faktör ve madde analizleri gibi işlemler dikkate alınarak, madde sayısının en az iki katı kadar olması gerekmektedir. Ayrıca Balcı (2013) ölçeğin ilk taslağının uygulanması aşamasında madde sayısının bir kaç katına ulaşmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek için geçerli ve anlamlı olduğunu belirtmiştir. Tabachnick ve Fidell (2014) faktör analizi için 300 kişi "iyi", 500 kişi "çok iyi" ve 1000 kişi "mükemmel" olarak

ifade etmektedir. Örneklem büyüklüğünü hesaplarken Comrey ve Lee (1992), örneklem büyüklüğü olarak 100'ü zayıf, 200'ü orta, 300'ü iyi, 500'ü çok iyi ve 1000'i mükemmel olarak sınıflandırmaktadır. Guilford (1954), ölçek geliştirme çalışmalarında örneklem sayısının en az 200, Aleamoni (1976) ise 400 olması gerektiğini belirtmiştir. Nunually (1978) faktör analizinde örneklem sayısının madde sayısının 10 katı; Gorusch (1983) 15 katı; Tavşancıl (2002) ise 5 ile 10 katı arasında olması gerektiğini belirtmiştir (akt.Yiğit, Bütüner ve Dertlioğlu, 2008). Bu doğrultuda araştırmada uygulanacak 37 ölçek maddesinin en az 7 katı hedeflenerek 324 ölçek dağıtılmış ancak sadece 265 ölçek ile ön uygulama tamamlanmıştır. Ön uygulama ile toplanan 265 ölçek üzerinden faktör analizi yapmak için öncelikli olarak veriler SPSS for Windows 20.0 programına girilmiştir.

3.4.3.4.2. Yapı Geçerliği

Yapı geçerliği ölçeğin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Bu kapsamda yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2005). Ölçeğin yapı geçerliğinin sağlanması için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Geçerlik işlemleri için öncelikle maddeler arasındaki gruplaşmaları (faktör) belirlemek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizleri sürecinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity değerleri belirlenmiş; temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiş son olarak da dik döndürme (varimax rotated) işlemleri yapılmıştır.

Faktör analizlerinde elde edilen yük değeri, bir maddenin tanımlanacak olan bir alt boyutta (faktörde) yer alıp almamasında kullanılan kritik değeridir ve maddenin söz konusu faktörle olan ilişkisini göstermektedir. Yük değerinin yüksek olması ilgili maddenin söz konusu faktör altında yer aldığını gösteren bir değerdir. Belli bir grup madde bir faktörün altında yüksek yük değeri ile bulunuyorsa, bu maddeler ilgili faktörü

tanımlayan/ölçen maddeler olarak yorumlanabilirler. Genellikle bir maddenin yük değerinin 0.45 ve daha yüksek olması beklenirse de bu değer 0.30'a kadar indirilmesi kabul görmektedir. Bu araştırmada faktör yükü alt kesme noktası 0.45 kabul edilmiştir. Faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla kullanılacak farklı teknikler bulunmakla birlikte temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) literatürde çok sık kullanılan yöntem olarak göze çarpmaktadır (Otrar ve Arın, 2015).

Yapılan ilk faktör analizinde, faktör sayısına herhangi bir sınır getirilmemiş ve eigen değeri 1.00 den büyük 25 faktör belirlenmiştir. Bu işlemin ardından Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak maddelerin faktörlere dağılımına bakılmış ve bazı maddelerin birden fazla faktörde yüksek değer (<.45) verdiği görülmüştür. Birden fazla faktörden 0.45'dan fazla yük alan maddelerde, yük farkının miktarına bakılmış, bu farkın %10'dan daha düşük olduğu maddeler elenmiştir (Büyüköztürk, 2007). Bu aşamada sırasıyla 1.,3., 6., 7., 8., 9., 10.,11., 14., 16., 18., 19., 22., 23., 24., 27., 29., 31., ve 35. maddeler ölçekten çıkarılarak analiz yeniden yapılmıştır. Kalan 18 madde ile faktör analizi sonlandırılmıştır.

Tablo 3.10. KMO and Bartlett's testi değerleri Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,947
	Ki-kare Değeri	6658,440
Bartlett's Test of Sphericity	S.Derecesi(df)	666
	p	,000

Temel Bileşenler Analizinde KMO değeri .947 bulunmuştur. KMO testi, kısmi korelasyonların küçük olup olmadığını, dağılımın faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmektedir. Kaiser bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez (0.90'larda mükemmel, 0.80'lerde çok iyi, 0.70'lerde ve 0.60'larda vasat, 0.50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu araştırmada KMO değeri çok iyi bulunmuştur. Bartlett's testi sonucu ise 6658,44 ($p < .000$) bulunmuştur. Bartlett's Test of Sphericity değerlerinin anlamlılığı da verilerin

çok değişkenli normal dağılımdan geldikleri hipotezini destekler niteliktedir (Büyüköztürk, 2005).

Ölçeğin alt boyutlarının öz değerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11. Ölçeğin alt boyutlarının öz değerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülativ %	Total	Varyans %	Kümülativ %
1	9,240	51,331	51,331	5,404	30,022	30,022
2	1,343	7,459	58,790	5,178	28,768	58,790

AFA sonucunda ölçeğin öz değeri 1’den büyük iki alt boyuttan oluştuğu, birinci alt boyutun toplam varyansın % 51,331’ini ve ikinci alt boyutun %7,459’unu açıkladığı tespit edilmiştir. İki alt boyut ölçekteki toplam varyansın % 58,790’ını açıklamaktadır. Ölçeğin faktör yük değerleri Tablo 3.12’de verilmiştir.

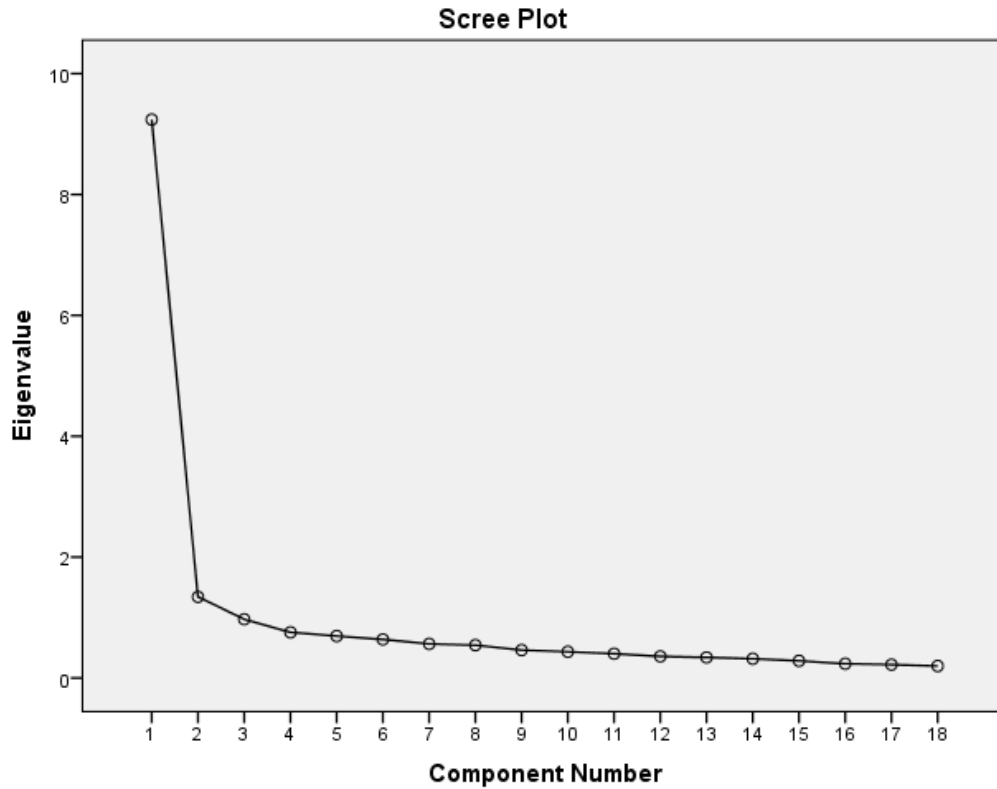
Tablo 3.12. Faktör analizi sonrası dönüştürülmüş bileşenler matrisi

Alt Boyutlar		
Madde No	Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi	Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması
S1	,618	
S2	,659	
S3	,630	
S4	,762	
S5	,794	
S6	,789	
S7	,670	
S8	,644	
S9	,708	
S10		,610
S11		,715
S12		,702
S13		,579
S14		,619
S15		,689
S16		,653
S17		,768
S18		,691

Faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür (Büyüköztürk, 2007). Tablo 3. 12’de ölçeğin faktör yük değerlerinin ,579 ile ,794 arasında değiştiği görülmektedir.

Eğitimde Yetenek Yönetimi ölçeği; birinci boyuttaki ilk dokuz madde de geçen “okulumuzda oluşturulan hedefler net ve anlaşılır düzeydedir, yetenekli personel yönetim tarafından yetenekleri doğrultusunda görevlendirilir” gibi maddelere göre “**Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi**” olarak ve ikinci boyuttaki son dokuz madde de geçen “yetenekli personelin performansı yönetimce takdir edilir ve yönetimin yetenekli

personeli kaybetme endişesi vardır” gibi maddelere göre de “**Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması**” olarak isimlendirilmiştir Birinci ve ikinci boyutun her biri 9 maddeden oluşmaktadır. Comrey ve Lee’ ye (1992) göre Varimax rotasyonu sonunda elde edilen faktör yükleri; “0.320-0.449 arası=kötü”, “0.450-0.549 arası=normal”, 0.550-0.620 arası=iyi”, “0.630-0.700 arası=çok iyi” ve “0.700 üzeri=mükemmel” olarak kabul edilmektedir (akt. Tekin ve Yaman, 2008). Bu açıklamaya göre bu çalışmada 4 madde mükemmel, 10 madde çok iyi ve 4 madde iyi kabul edilebilir. Faktör analizine ait özdeğer çizgi grafiği Şekil 3.1’ de görülmektedir.



Şekil 3.1. Eğitimde yetenek ölçeği özdeğer çizgi grafiği

Özdeğer çizgi grafiği incelendiğinde ölçeğin iki boyutlu olduğu açımlayıcı faktör analizi sonuçlarında olduğu gibi gözlenmektedir. Aşağıda Tablo 3.13’te faktör analizi sonrasında belirlenen alt boyutlar ve her bir alt boyuttaki maddeler gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Faktör analizi sonucunda belirlenen alt boyutlar ve bu boyutlardan yük alan maddeler

Faktör	Madde Sayısı	Maddelerin Numaraları
1 Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi	9	1,2,3,4,5,6,7,8,9
2 Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması	9	10,11,12,13,14,15,16,17,18

Bu araştırmada kullanılan Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği' nin güvenilirlik çalışması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu amaçla, ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Ölçek maddelerine verilecek cevapların üç veya daha fazla olması durumunda Cronbach α katsayısı kullanılır. Cronbach α güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması, test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2005). Alanyazında bazı araştırmacılar alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütünü aşağıda verilen şekilde olduğunu belirtmektedirler (Kalaycı, 2008; Özdamar, 2013);

- Cronbach Alpha değeri; $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
 $0.41 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
 $0.61 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
 $0.81 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.14'de ölçeğin her bir boyutu ve toplam puanı için elde edilen Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Ölçeğin toplamı ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları

Ölçeğin Boyutları	Cronbach Alpha(α)
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi	,918
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması	,897
TOPLAM	,942

Ölçeğin toplamının ve alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri incelendiğinde bu araştırmada kullanılan Eğitimde yetenek yönetimi ölçeğinin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır (Büyüköztürk, 2005; Kalaycı, 2008; Özdamar, 2013).

Tablo 3.15. Faktörler arası ilişkileri belirlemek için yapılan pearson çarpım moment korelasyon analizi sonuçları

	1	2
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	1,00	,763**
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	,763**	1,00

**p<.001

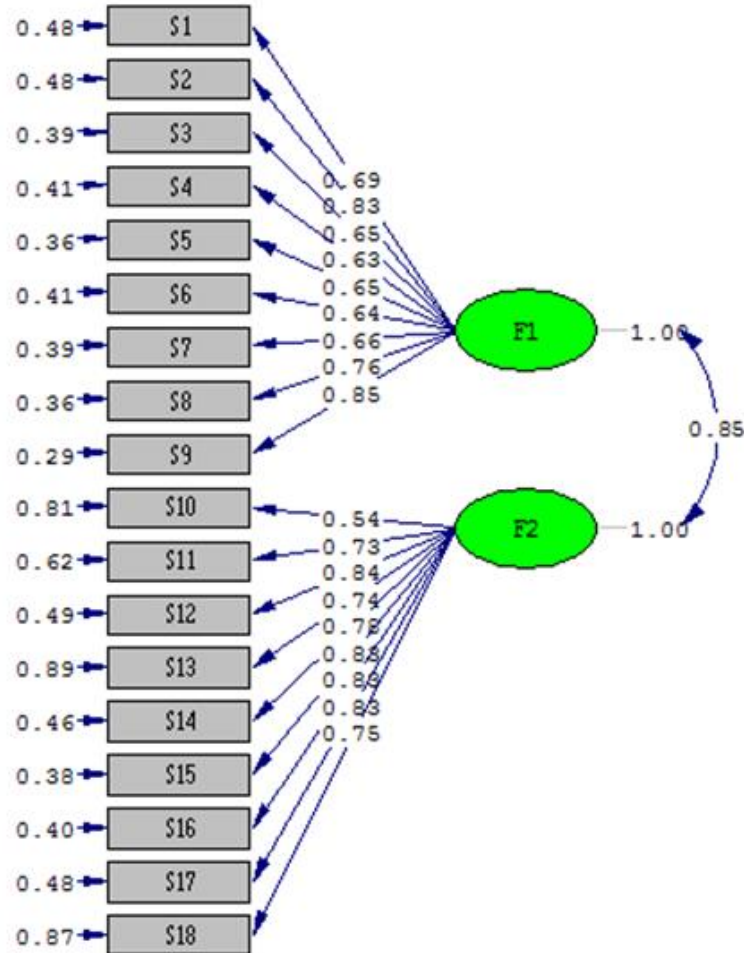
Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.71- 1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.31 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır. İlişki yönünün pozitif ya da negatif olmasıyla ilgili olarak iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, deneklerin X değişkenine ait değerlerinin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerin de artma eğiliminde olduğu ya da X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması ise değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2005). Faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucunda faktörler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişki hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutu ile performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutu arasında $r=.763$; $p<.001$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar ise iki faktörün aynı yapı içinde olduklarını ispatlamaktadır.

3.4.3.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yetenek yönetimi konusu daha fazla işletme yönetimi alanında çalışılmış ve bu alanda yapılan araştırmalar literatürde yer almaktadır. Eğitim yönetiminde yetenek yönetimi ise kuramsal anlamda ele alındığı yapılan araştırmalarda (Yavaş ve Demir, 2013; Tabancalı ve Korumaz, 2014) görülmüştür. Bu çalışma alanında yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Doğrulayıcı faktör analizini yapmak için hazırlanan ölçek, 2015-2016 eğitim öğretim yılı Mart-Nisan 2016 tarihi aralığında Kocaeli, Sakarya, Bolu ve İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde çalışan 287 öğretmene uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2007). AFA sonrasında ortaya çıkan modelin, yapı geçerliğini değerlendirmek için DFA yapılmıştır (Kline, 1994). Açımlayıcı faktör analizinde (AFA) belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri (ağırlıkları) temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken, doğrulayıcı faktör analizinde(DFA) ise belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır. DFA’da uyumlu olup olmadığı sınanan modelin yeterliğini ortaya koymak üzere pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır. Bu çalışmada model uyum indeksleri olarak Ki-Kare (χ^2) İyilik Uyumu, İyilik uyum İndeksi (GFI), Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Artık Ortalamaların Karekökü (RMR), Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (SRMR), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) göz önünde bulundurulmuştur. GFI, CFI, NFI, RFI, IFI ve AGFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0.90 ve mükemmel uyum değeri 0.95 olarak kabul edilmektedir. RMSEA için ise 0.08 kabul edilebilir uyum ve 0.05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (Sümer, 2000; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010; Gençdoğan vd., 2013). Görüldüğü gibi uyum indeksleri çok çeşitlidir fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin standart kabul edileceği hakkında tam bir uzlaşma olmadığı bildirilmektedir (Şimşek 2007). Yapılan DFA’ da Eğitimde Yetenek Yönetimi ölçeğinin iki faktörlü

modelinin uyum indeksleri incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 3.2’de gösterilmiştir.



Chi-Square=382.56, df=134, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

Şekil 3.2. Eğitimde yetenek yönetimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 3.2 incelendiğinde, 18 madde ve iki alt faktörden oluşan Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeğinin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2=382.56$, $sd=134$, $p=.00$, $\chi^2/sd=2,85$). Uyum indeksi değerleri ise $RMSEA=.084$, $RMR=.050$, $NFI=.96$, $CFI=.97$, $IFI=.97$, $RFI=.95$, $AGFI=.82$, $GFI=.86$ olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin tutarlı olduğunu ve AFA’yı hipotezde sunulan modeli doğruladığını göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2013).

3.5. Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetmesi ve yetenek yönetimi konusunda öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesinde her iki ölçekten alınan puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Ölçekte yer alan ve öğretmen algılarını 1 “Hiçbir zaman”, 2 “Nadiren”, 3 “Bazen”, 4 “Sıklıkla” ve 5 “Her zaman” biçiminde sıralanan 5’li eşit aralıklı ölçekte bulunan 4 aralık üzerinden; aralık sayısı (4), seçenek sayısı (5)’le oranlanarak 0.80 değeri elde edilmiştir. Derecelendirme ölçeğindeki her seçeneğin kapsayabileceği sayısal değerlerin alt ve üst sınırlarını belirlemede elde edilen bu 0.80 değeri kullanılmıştır. Derecelendirme ölçeğindeki minimum değer olan 1’e, 0.80 eklenmiş ve “Hiçbir Zaman” seçeneğinin alt sınırı 1, üst sınırı da 1.80 puan olarak belirlenmiştir. Bu puan, maksimum değer olan 5’e ulaşıncaya kadar eklenerek sürdürülmüştür. Bu yöntemle elde edilen sayısal değerler, aritmetik ortalamalarda kullanılır;

1.00 – 1.80 arası görüşler “Hiçbir Zaman”

1.81 – 2.60 arası görüşler “Nadiren”

2.61 – 3.40. arası görüşler “Bazen”

3.41 – 4.20. arası görüşler “Sıklıkla”

4.21 – 5.00. arası görüşler “Her Zaman”

değerleri olarak belirlenmiş, öğretmen algılarına dayalı görüşlere ait veri analizi sonucu ortaya çıkan bulgular tablolarla gösterilmiştir.

Demografik değişkenler ile okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetmesi ve yetenek yönetimi konusunda öğretmen görüşleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenirken, Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına göre verilerin normal dağıldığının kabul edilmesi sebebiyle (EK-7) cinsiyet, medeni durum, sendika durumu, okul türü ile görev değişkenleri için parametrik testlerden t-testi uygulanmıştır. Yaş, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerinin analizinde ise parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (Anova) ve parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetmesi ile yetenek yönetimini kullanma düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma hipotezleri .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 1.00 - 0.71 arasında olması, yüksek; 0.70-0.31 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır. Katsayının 0.00 olması ise ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, tüm noktaların eğimi pozitif olan bir doğru üzerinde olduğunu yani mükemmel pozitif korelasyonu; -1.00 olması ise tüm noktaların eğimi negatif olan bir doğru üzerinde olduğunu yani mükemmel negatif korelasyonu göstermektedir (Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk-Bökeoğlu, 2006).

V. BÖLÜM

4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde alt problemlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci alt problem “Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” şeklindedir.

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin yöneticilerin eğitimde yetenek yönetimi düzeyleri algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçekler ve Alt Boyutlar	N	\bar{X}	ss
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	384	2,702	0,832
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	384	2,937	0,668
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği	384	2,816	0,710

Tablo 4.1 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yetenek yönetimi düzeylerine yönelik aritmetik ortalama değerleri; Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutunda ($\bar{X}=2,702$) , Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutunda ($\bar{X}= 2,937$) ve Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeğinin toplamına ait algıları ($\bar{X}=2,816$) “Bazen” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerin eğitimde yetenek yönetimine yönelik alt boyutlar bakımından bazen görüşünde olması, araştırmaya katılan öğretmenlerin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi, performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması özellikleri hakkında farklı beklentiler içinde oldukları, öğretmenlerin sahip oldukları özellikler ile yöneticilerin onların taşıması gerektiğine inandığı özellikler arasında bir uyumsuzluk olduğu veya bu özelliklerine sahip olsa bile bunun öğretmenler tarafından algılanmasını sağlayamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Eğitimde yetenek yönetimi ölçeğinin boyutlarına ait ortalama puanların da birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yani araştırma grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi ölçeğinin tüm boyutlarını benzer şekilde uyguladığını düşünmektedirler. Ölçeğin her iki boyutu karşılaştırıldığında öğretmenlerin performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutunu, hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutundan daha yüksek algıladıkları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimine yönelik öğretmen algıları ayrıntılı incelenmiş ve madde bazında ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2'de gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.2. Yöneticilerin eğitimde yetenek yönetime ölçeğinin maddelerine, boyutlarına ve geneline ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalamaları

Boyutlar	İfadeler	\bar{X}	Ss
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi	Okulumuzda oluşturulan hedefler net ve anlaşılır düzeydedir	2,628	1,100
	Okul içi planlamalarda görüşlerimiz dikkate alınır	2,768	1,063
	Önemli görevler okulumuzun hedeflerine uygundur	2,669	1,078
	Yetenekli bireylere hızlı ulaşılabilir	2,711	0,992
	Yetenekli personeli bulma araştırmasında, okul içinden faydalanılır	2,591	1,078
	Yetenekli personeli bulma araştırmasında, okul içine daha fazla önem verilir	2,635	1,015
	Yetenekli personel yönetim tarafından yetenekleri doğrultusunda görevlendirilir	2,669	1,008
	Okulumuz yönetimi yetenekleri iyi yönetir	2,810	0,995
	Okulumuzda yetenekli personele karar alma konusunda fırsat verilir	2,862	1,016
	Boyut Ortalaması		2,704
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması	Performans değerlendirmeleri personelin motivasyonunu etkiler	2,680	1,180
	Performans değerlendirmede personele geri bildirim yapılır	2,885	1,043
	Yetenekli personelin performansı yönetimce takdir edilir	2,841	1,130
	Performans değerlendirmede okulun paydaşlarından(veli, okul aile birliği, öğrenci vb.) faydalanılır	3,141	1,192
	Performansı etkileyen engeller okul yönetimi tarafından ortadan kaldırılmaya çalışılır	2,776	1,063
	Yetenekli personele çalışmalarını planlaması konusunda yönetim tarafından esneklik gösterilir	3,216	1,000
	Okul içinde kendini geliştirmeye yönelik her türlü destek, performansa göre verilir	3,227	1,006
	Yönetimin yetenekli personeli bünyesine katma çabası vardır	2,807	1,084
	Yönetimin yetenekli personeli kaybetme endişesi vardır	2,906	1,116
	Boyut Ortalaması		2,938
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam Ortalaması		2,821	0,711

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi, Yöneticilerinin Öğretmenlerin Yeteneklerini Yönetme Yeterlilikleri ile ilgili öğretmenlerin en çok katıldıkları üç ifade “Okul içinde kendini geliştirmeye yönelik her türlü destek, performansa göre verilir” ($\bar{X} = 3,227$), “Yetenekli personele çalışmalarını planlaması konusunda yönetim tarafından esneklik gösterilir” ($\bar{X}=3,216$) ve “Performans değerlendirmede okulun paydaşlarından (veli,

okul aile birliği, öğrenci vb.) faydalanılır” ($\bar{X}=3,141$) görüşleridir. Bu bulgu, ortaöğretim okullarında yetenekli öğretmenlerin performansına göre desteklendiği, çalışmalarını planlama konusunda esneklik gösterildiği ve performans değerlendirilirken okulun tüm paydaşlarından faydalandığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar daha önce Güngör (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Güngör (2013) yapmış olduğu araştırmasında işletmelerde yetenek yönetimi ile performans arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır

Konu ile ilgili literatüre göre, yetenek yönetimi süreçlerinde de belirtildiği gibi hedefler, stratejileri belirlemek için gerekli olup (Başaran, 1992; McCauley ve Wakefield 2006; Çırpan ve Şen 2009; Riccio, 2010; Gallardo, 2013; Tabancalı ve Korumaz, 2014; Akar, 2015), yetenek yönetimi uygulamalarının ana kaynağını oluşturmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları planlanırken öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilmeli, örgüt üyeleri tarafından anlaşılır hale getirilmelidir (Çırpan ve Şen 2009). Örgütün küreselleşen ve artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi ve beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, örgütünün amaçları ile uyumlaştırmış bir iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir. Bu da yetenekli çalışanlarının eğitilmesi ve geliştirilmesiyle sağlanabilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Ferecov’a (2002; akt. Güngör, 2013) göre performans değerlendirme, örgütsel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer almaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını performans değerlendirmesiyle ortaya çıkartılır. Performans değerlendirme sistemi örgütün içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalı ve örgüte bağlılığı artırıcı uygulamaları içermelidir. Performans yönetim süreci esas olarak iki faaliyeti kapsar: Birincisi, geçmiş performansın hedeflerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, ikincisi ise, geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesidir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci alt problem “Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” şeklindedir.

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını fark etmesi düzeylerine yönelik aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 2.3 Öğretmenlerin yöneticilerin farklılıkları yönetmesi düzeyleri algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	N	\bar{X}	ss
Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi Alt Boyutu	384	3,418	0,600
Yöneticinin Farklılıkları Kabul Etmesi Alt Boyutu	384	3,572	0,676
Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi Alt Boyutu	384	3,533	0,558
Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması Alt Boyutu	384	3,387	0,731
Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği	384	3,488	0,532

Tablo 4.3 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi düzeylerine yönelik aritmetik ortalama değerleri alt boyutlar olan; Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi ($\bar{X}=3,418$), Yöneticinin Farklılıkları Kabul Etmesi ($\bar{X}=3,572$) ile, Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi ($\bar{X}=3,533$) alt boyutlarında “Sıklıkla”, Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması alt boyutunda ($\bar{X}=3,387$) “Bazen” düzeyindeyken; Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeğinin toplamına ait ($\bar{X}=3,488$) algılarının yine “Sıklıkla” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile okul yöneticilerinin aslında personelinin farklılıklarını fark ederek bunları doğal karşıladığı, farklılıkları yöneterek bunların sinerjilerinden bazen de olsa yararlandığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeğin maddelerine ilişkin algılarının betimsel istatistikleri Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4. Yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeğinin maddelerine, boyutlarına ve geneline ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalamaları

	Okul Yöneticiniz;	\bar{X}	ss
Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi	1. Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurar.	3,346	0,760
	2.Çalışmalarında iyi performans gösteren herkesi tebrik eder.	3,549	0,816
	3.Tüm öğretmenlerin sorunlarını dinler.	3,518	0,761
	4.Tüm öğretmenlere görev dağılımı yaparken sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıtır.	3,331	0,829
	5.Tüm öğretmenleri tek tek tanımak için özen gösterir.	3,349	0,823
	Boyut Ortalaması	3,418	0,601
Yöneticinin Farklılıkları Kabulü	6.Hataları kabul ederek düzeltilmesi konusunda yardımcı olur.	3,570	0,818
	7.Farklı görüşlere açıktır.	3,565	0,846
	8.Bir karar alırken okulda tüm çalışanların sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurur.	3,573	0,811
	9.Öğretmenleri tek bir duruma göre değerlendirmez.	3,586	0,813
	Boyut Ortalaması	3,567	0,682
Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi	10.Öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yapar.	3,503	0,814
	11.Öğretmenlerin örgütte problem olacağını düşündüğüm farklı yönlerine karşı sert ve uzlaşmacı olmayan bir tutum takınmaz	3,573	0,754
	12.Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağlar	3,583	0,813
	13.Öğretmenlerden yeterlilikleri oranında hizmet bekler.	3,625	0,704
	14.Tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olur.	3,586	0,794
	15.Öğretmenlerle ilgili verdiği kararları tarafsız ve doğru bir şekilde alır.	3,490	0,747
	16.Bütün öğretmenlerin problemlerine eşit hassasiyeti gösterir.	3,549	0,777
	17.Okulda öğretmenlere yönelik haksızlıkların düzeltilmesinde tüm öğretmenler için aynı çaba gösterir.	3,523	0,833
	18.Örgüt içinde eğitim-öğretim alanındaki bir sorunu çözmek için branş farkı gözetmeksizin tüm öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunur	3,414	0,803
	19.Tüm branş öğretmenlerine mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verir	3,451	0,780
Boyut Ortalaması	3,527	0,562	
Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması	20.Anlaşmazlıklar kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu bilir.	3,458	0,826
	21.Örgüt içi bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunları öğretmenler arasında var olan ortak özelliklere dikkat çekerek çözmeyi başarır.	3,432	0,831
	22.Farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşünür.	3,354	0,905
	23.Okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmelerine fırsat verir.	3,339	0,876
	Boyut Ortalaması	3,387	0,727
Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği	3,474	0,542	
Toplam Ortalaması			

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri ile ilgili öğretmenlerin en çok katıldıkları üç ifade “Öğretmenlerden yeterlilikleri oranında hizmet bekler” ($\bar{X} = 3,625$), “Öğretmenleri tek bir duruma göre değerlendirmez” ($\bar{X}=3,586$) ve “Tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olur” ($\bar{X}=3,586$) görüşleridir. Bu bulgu, ortaöğretim okullarında öğretmenler arasındaki farklılıkların yöneticiler tarafından kabul edilerek bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken öğretmenlerin ve diğer çalışanların farklılıkların göz önünde bulundurulduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte ortaöğretim okullarındaki okul yöneticilerinin öğretmenlerin, farklılıklarını fark ettiği, bu farklılıkları kabul ettiği, bunları yönettiği ve bu farklılıklardan olumlu yönde faydalandığı söylenebilir. Bu sonuçlar daha önce Memduhoğlu (2011a) tarafından yapılan araştırma ile tutarlılık göstermektedir. Memduhoğlu (2011a), yapmış olduğu araştırmasında liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin farklılıklara ilişkin görüşlerinin “büyük ölçüde” olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Başka bir araştırma sonucunda ise Ekinci (2014) ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerinin; farklılıklara ilişkin algılarını ve ilk ve ortaokullardaki farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamayı amaçladığı araştırmasının sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip olduklarını saptanmıştır. Şahin (2015) İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasının sonucuna göre ise, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının yüksek olduğunu saptamıştır. Bu sonuçlar yapılan çalışma ve Memduhoğlu'nun (2011a) araştırması ile tutarlılık göstermektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimine ilişkin öğretmen algıları kişisel değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, sendika, okul türü, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem) göre anlamlı fark göstermekte midir? şeklindedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimine ilişkin algıları kişisel değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, sendika, okul türü, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem) göre karşılaştırılması ve ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için t-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır.

4.3.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algıları yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi t-testi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Hedefler ve Yeteneğin	Kadın	173	2,633	0,791	382	1,529	0,085
Geliştirilmesi Alt Boyutu	Erkek	211	2,764	0,862	3		
Performans Değerlendirme ve	Kadın	173	2,885	0,659	382	1,500	0,069
Yeteneğin Tutulması Alt	Erkek	211	2,989	0,689	3		
Boyutu							
Eğitimde Yetenek Yönetimi	Kadın	173	2,759	0,674	382	1,617	0,072
Ölçeği Toplam	Erkek	211	2,876	0,731	3		

* $p < 0,05$

Okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik ortaöğretim öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde; tüm alt boyutlarda ve ölçeğin toplam puanlarında cinsiyete dayalı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p > ,05$). Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin yetenek yönetimini kullanım düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Bu bulgular değerlendirildiğinde yöneticilerin uygulamalarında öğretmen yeteneklerinin cinsiyete göre değişmediği, yeteneğin kadın ve erkek öğretmenlerde aynı şekilde olabileceğinin algılanıyor olması olabilir. Bu sonuçlar daha önce Bahadınlı (2013) tarafından değişik işletmelerde yapılan

araştırma ile tutarlılık göstermektedir. Bahadın (2013)'ya göre araştırmaya katılanların cinsiyet değişkeni ile yetenek yönetimi uygulamaları algısının kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

İstatiksel olarak anlamlı olmasa da, kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde erkek öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısının ($\bar{X}=2,876$), kadın öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısına ($\bar{X}=2,759$) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bütün alt boyutlarda da benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algılarının eşit düzeyde olduğu ancak erkek öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algılarının kadın öğretmenlerinkine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca eğitimde yetenek yönetimi sürecinde belirlenen ortak hedeflerin çalışanlara göre değişmemesinden dolayı cinsiyete göre eğitimde yetenek yönetimi faaliyetleri farklılaşmamaktadır denebilir.

4.3.2. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi t-testi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	Evli	294	2,746	0,830	382	1,741	0,100
	Bekâr	90	2,572	0,831	3		
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	Evli	294	2,977	0,683	382	1,828	0,081
	Bekâr	90	2,828	0,645	3		
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam	Evli	294	2,861	0,711	382	1,899	0,085
	Bekâr	90	2,700	0,686	3		

* $p < 0,05$

Tablo 4.6 incelendiğinde, okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri arasında t-testi sonuçları tüm alt boyutlarda ve ölçeğin toplam puanlarında medeni duruma dayalı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Yani okul yöneticilerinin yetenek yönetimini kullanım düzeylerine yönelik öğretmen algıları medeni duruma göre farklılaşmamaktadır. Bu bulguya göre evli ve bekâr öğretmenlerin yetenekleri, yöneticileri tarafından benzer düzeyde yönetiliyor olması algılanıyor olabilir.

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi öğretmenlerin medeni durumu görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamasına rağmen aritmetik ortalamalar incelendiğinde evli öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısının ($\bar{X}=2,861$), bekâr öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısına ($\bar{X}=2,700$) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bütün alt boyutlarda da benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre, evli ve bekâr öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algılarını eşit düzeyde gerçekleştirdiği ancak evli öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algılarını bekâr öğretmenlerinkine göre biraz daha yüksek olarak gerçekleştirdiği algısında olduğu söylenebilir.

4.3.3. Sendika durum değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında sendika durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği T-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin sendika durum değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi t-testi

Ölçek Ve Alt Boyutlar	Sendika	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Hedefler Ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	Üyeyim Üye Değilim	302 82	2,653 2,897	0,831 0,814	382 3	2,372	0,018*
Performans Değerlendirme Ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	Üyeyim Üye Değilim	302 82	2,910 3,061	0,652 0,752	382 3	1,799	0,073
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam	Üyeyim Üye Değilim	302 82	2,781 2,979	0,696 0,732	382 3	2,256	0,025*

* $p < 0,05$

Tablo 4.7 incelendiğinde, okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik ortaöğretim öğretmenlerinin sendika durum değişkenine göre algılarına ilişkin t-testi sonuçları; hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutu [$t_{(382)} = -2,372$; $p < 0,05$] ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında [$t_{(382)} = -2,256$; $p < 0,05$] anlamlı fark olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ortaöğretim okullarında çalışan sendikaya üye olmayan öğretmenlerin algılarının hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda ($\bar{X} = 2,897$), üye olanlara ($\bar{X} = 2,653$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında da sendikaya üye olmayan öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X} = 2,979$) üye olanlara ($\bar{X} = 2,781$) göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutu ile eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik öğretmenlerinin sendika üyeliğine göre algılarının değiştiği ve sendikaya üye olmayanların lehine anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Literatürde bu bulguyu destekler nitelikte eğitimde yetenek yönetimi faaliyetlerinde sendika üyeliği değişkeni ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Eğitimde yetenek yönetimi ölçeğinin toplamında ve hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda anlamlı farklılığın bulunmasının nedeni sendikaların arasındaki eğitim sistemine yönelik görüş farklılıklarının bulunması

olabilir. Bu durumda sendikaya üye olanların belirli bir görüş çerçevesinde hareket etmeleri gerektiği algısının da etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarında performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutunda sendika durum değişkenine göre istatistiksel anlamda anlamlı bir fark görülmemektedir [$t_{(382)}=-1,799$; $p<0,05$]. Betimsel veriler incelendiğinde ortaöğretim okullarında çalışan sendikaya üye olmayan öğretmenlerin performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutundaki algılarının ($\bar{X}=3,061$), üye olanlara ($\bar{X}=2,910$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Anlamlı bulunmamasının nedeni birlikte ve benzer koşullarda çalışan, birbirine yakın sorunlarla karşılaşan öğretmenlerinin algılarının farklılık göstermemesi olabilir.

4.3.4. Okul türü değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerin yöneticilerinin yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına yönelik algılarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi t-testi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	Özel	122	2,86	0,90	382	2,48	0,01*
	Devlet	262	2,63	0,79	3		
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	Özel	122	3,10	0,75	382	3,14	0,00*
	Devlet	262	2,87	0,63	3		
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam	Özel	122	2,98	0,79	382	2,96	0,00*
	Devlet	262	2,75	0,65	3		

* $p < 0,05$

Tablo 4.8 incelendiğinde, okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik ortaöğretim öğretmenlerinin okul türü değişkenine göre t-testi sonuçları; hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutu [$t_{(382)}=2,48$; $p<0,05$], performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutu [$t_{(382)}=3,14$; $p<0,05$] ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında [$t_{(382)}=2,96$; $p<0,05$] devlet okullarında çalışan öğretmenler lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir. Tablo 4.8'deki aritmetik ortalamalar incelendiğinde ortaöğretim okullarında çalışan özel okul öğretmenlerinin algılarının ölçeğin toplamında ($\bar{X}=2,98$) ve tüm alt boyutlarda [$(\bar{X}=3,10)$, $(\bar{X}=2,86)$], resmi okul öğretmenlerinin ölçeğin toplamına ($\bar{X}=2,75$) ve tüm alt boyutları [$(\bar{X}=2,63)$, $(\bar{X}=2,87)$] algılarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik öğretmenlerinin okul türüne göre algılarının değiştiği ve özel okul lehine anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu anlamlı farkın özel okullarda yetenekli personele daha fazla önem verildiği, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için yetenekli personelleri elde tutma çalışmalarının daha fazla olduğu sonucundan kaynaklandığı söylenebilir. Devlet okullarında yetenekli bir öğretmenin sistem içerisinde kendisini ve örgütünü geliştirebileceği fırsatları bulamadığı düşünülebilir. Yetenekleriyle farklılık oluşturan öğretmenlerin kısa zamanda özel okullar tarafından kendilerine bağlanması da bir etken olabilir. Demir ve Yavaş (2013)'ın yapmış oldukları çalışmalarında da özel okul ve dershaneler, hatta özel üniversiteler en yetenekli öğretmen ve yöneticileri sistematik yöntemlerle bulup, tarayıp örgütlerine katmakta oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

4.3.5. Yaş değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerinin Eğitimde Yetenek Yönetimi Algılamalarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	21-30	140	2,55	0,78	3			
	31-40	167	2,87	0,81				31-40 ile
	41-50	58	2,74	0,87		5,72	0,00*	21-30 ve
	51+	19	2,28	0,99				51+
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	21-30	140	2,85	0,64	3			
	31-40	167	3,04	0,65				
	41-50	58	3,00	0,72		3,81	0,01*	31-40 ile 51+
	51+	19	2,58	0,83				
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam	21-30	140	2,70	0,66	3			
	31-40	167	2,95	0,68				31-40 ile
	41-50	58	2,87	0,76		5,45	0,00*	21-30 ve
	51+	19	2,43	0,87				51+

* p< 0,05

Tablo 4.9'daki aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısı açısından, 31-40 yaş grubu öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısının (\bar{X} =2,87) ile, 21-30 yaş grubu (\bar{X} =2,55), 41-50 yaş grubu (\bar{X} =2,74) ve 51 yaş ve üzeri grubu (\bar{X} =2,28) öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması açısından, 31-40 yaş grubu öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısının (\bar{X} =3,04) ile, 21-30 yaş grubu (\bar{X} =2,85), 41-50 yaş grubu (\bar{X} =3,00) ve 51 yaş ve üzeri grubu (\bar{X} =2,58) öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde, öğretmenlerin eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamına baktığımızda, 31-40 yaş grubu öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısının ($\bar{X}=2,95$) ile, 21-30 yaş grubu ($\bar{X}=2,70$), 41-50 yaş grubu ($\bar{X}=2,87$) ve 51 yaş ve üzeri grubu ($\bar{X}=2,43$) öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.9 incelendiğinde, ortaöğretim öğretmenlerinin yöneticilere yönelik eğitimde yetenek yönetimine ilişkin yaş değişkenine göre algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda [$F(3-380)=5,72$; $p<.000$], performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutunda [$F(3-380)=3,81$; $p<.001$] ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında [$F(3-380)=5,45$; $p<.000$] olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Scheffe Testi'nin sonuçlarına göre 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutu ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamına ilişkin; 21-30 yaş grubu ve 51 yaş ve üzeri grubundaki öğretmenlere göre ve performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutunda ise yine 51 yaş ve üzeri grubu öğretmenlerine göre eğitimde yetenek yönetimi algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin yaşları eğitimde yetenek yönetimine ilişkin algılarında etkili bir değişken olduğu söylenebilir. 31-40 yaş grubundaki öğretmenler tam mesleki kıdemlerinin ortasında ve kariyerlerine yön verecek dönemlerinde olmaları sebebiyle ile diğer yaş grubundaki öğretmenlerin görüşleriyle farklılık göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin en verimli yaş grubu olan 31-40 yaşlarında yöneticilerden bekledikleri her türlü olumlu yaklaşımlarla birlikte eğitimde yetenek yönetimi konusunda da algılarının artmasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.3.6. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 40. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerinin Eğitimde Yetenek Yönetimi Algılamalarına Yönelik Analiz (Kruskal-Wallis) Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu Değişkeni	N	Sıra Ortalaması		X ²	Sd	P	Fark
				ı				
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	Lisans	8	93,19		6,58	2	0,04*	Lisans Tamamlama-lisans/lisansüstü
	tamamlama							
	Lisans	312	194,27					
	Lisansüstü	64	196,29					
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	Lisans	8	164,38		1,35	2	0,51	-
	tamamlama							
	Lisans	312	195,45					
	Lisansüstü	64	181,64					
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği	Lisans	8	123,75		3,24	2	0,20	-
	tamamlama							
	Lisans	312	194,80					
Toplam	Lisansüstü	64	189,87					

* p< 0,05

Tablo 4.10 incelendiğinde, ortaöğretim öğretmenlerinin yöneticilere yönelik eğitimde yetenek yönetimine ilişkin öğrenim durumu değişkenine göre algıları arasında sadece hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda $X^2(Sd=2, N=384)=6.58, p<,05$ anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi'nin sonuçlarına göre lisans tamamlama grubundaki öğretmenlerin her alt ölçeğe ilişkin algı düzeylerinin diğer öğrenim gruplarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeninin eğitimde yetenek yönetimine ilişkin algılarında etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Lisans tamamlama grubundaki öğretmenler eğitim örgütlerinde çok küçük bir kısmı oluşturduğu için ve eğitimde yetenek gösterebilecek pozisyonlarda görev almadıkları veya alamadıkları sebebiyle diğer öğrenim grubundaki öğretmenlerin görüşleriyle farklılık göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin eğitim ve kariyer noktasında gelişimlerinin ve değişimlerinin artmasıyla birlikte eğitimde yetenek yönetimi konusunda da algılarının değişmesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumu değişkeni öğretmenlerin eğitimde yetenek yönetimi alt boyutlarına göre manidar bir farklılık gösterdiği için öğretmenlerin algıları ayrıntılı olarak incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitimde Yetenek Yönetimi Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Öğretmenlerin Öğrenim Grubu	Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu		Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu		Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam		
	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
	Lisans Tamamlama	8	1,90	0,89	2,72	0,92	2,31
Lisans	312	2,71	0,83	2,96	0,66	2,84	0,70
Lisansüstü	64	2,76	0,81	2,89	0,73	2,82	0,72

Tablo 4.11’deki aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısı açısından, lisansüstü grubu öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısının ($\bar{X} = 2,76$) ile lisans tamamlama grubu ($\bar{X} = 1,90$) ve lisans grubu ($\bar{X} = 2,71$) öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu grup öğretmenlerin eğitim kurumunun hedef ve amaçları belirlenirken karar alma konusunda kendilerinin fikir ve düşüncelerinden de yararlanılmasını belediklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması açısından, lisans grubu öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısının ($\bar{X} = 2,96$) ile, lisans tamamlama grubu ($\bar{X} = 2,72$) ve lisansüstü grubu ($\bar{X} = 2,98$) öğretmenlerinin performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde, öğretmenlerin eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamına baktığımızda, lisans grubu öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısının ($\bar{X} = 2,84$) ile, lisans tamamlama grubu ($\bar{X} = 2,31$) ve lisansüstü grubu ($\bar{X} = 2,82$) öğretmenlerinin öğretmenlerin eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamı algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun araştırma kapsamına giren öğretmen grubunda lisans mezunu öğretmenlerin sayısının fazlalığından kaynaklanıyor olabilir.

4.3.7. Kıdem değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerinin yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerinin Eğitimde Yetenek Yönetimi Algılamalarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	1-5 Yıl	117	2,53	0,72	3	5,56	0,00*	1-5 ile 11-15
	6-10 Yıl	89	2,70	0,85				
	11-15 Yıl	88	2,99	0,84				
	16 + Yıl	90	2,67	0,89				
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	1-5 Yıl	117	2,81	0,54	3	2,61	0,06	
	6-10 Yıl	89	3,01	0,75				
	11-15 Yıl	88	3,05	0,66				
	16 + Yıl	90	2,95	0,75				
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam	1-5 Yıl	117	2,67	0,58	3	4,36	0,00*	1-5 ile 11-15
	6-10 Yıl	89	2,85	0,75				
	11-15 Yıl	88	3,02	0,71				
	16 + Yıl	90	2,80	0,78				

* $p < 0,05$

Tablo 4.12'deki aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısı açısından, 11-15 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 2,99$) öğretmenlerinin algılarının, 6-10 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 2,70$), 11-16 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 2,53$) ve 16 yıl ve üzeri kıdem grubu ($\bar{X} = 2,67$) öğretmenlerinin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması açısından, 11-15 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 3,05$) öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısının, 1-5 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 2,81$), 6-10 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 3,01$) ve 16 yıl ve üzeri kıdem grubu ($\bar{X} = 2,95$) öğretmenlerinin performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde, öğretmenlerin eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamına baktığımızda, 11-15 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 3,02$) öğretmenlerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısının, 1-5 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 2,67$), 6-10 yıl kıdem grubu ($\bar{X} = 2,85$) ve 16 yıl ve üzeri kıdem grubu ($\bar{X} = 2,80$) öğretmenlerinin eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamı algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerinin yöneticilere yönelik eğitimde yetenek yönetimine ilişkin kıdem değişkenine göre algıları arasında anlamlı bir farkın olduğunu Tablo 4.12 göstermektedir. Bu fark hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda [$F(3-380)=5,56$; $p<.000$] ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında [$F(3-380)=4,36$; $p<.000$] olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Scheffe Testi'nin sonuçlarına göre 11-15 kıdem grubundaki öğretmenlerin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutu ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamına ilişkin; 1-5 kıdem grubundaki öğretmenlere göre eğitimde yetenek yönetimi algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin kıdem durumu değişkeninin eğitimde yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin algılarında etkili bir değişken olduğu söylenebilir. 11-15 kıdem grubundaki öğretmenler eğitim camiasında gerekli tecrübe ve deneyim kazandıkları için ve eğitimde yetenekleri gösterebilecek pozisyonlarda görev beklemeleri sebebiyle diğer kıdem grubundaki öğretmenlerin görüşleriyle farklılık göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin deneyim, tecrübe, eğitim ve kariyer noktasında gelişimlerinin ve değişimlerinin artmasıyla birlikte eğitimde yetenek yönetimi konusunda da algılarının değişmesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesine ilişkin öğretmen algıları kişisel değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, sendika, okul türü, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem) göre anlamlı fark göstermekte midir? şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıklarını fark etmesine ilişkin algıları kişisel değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, sendika, okul türü, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem) göre karşılaştırılması ve ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için t-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır.

4.4.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği ve alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri t-testi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi Alt Boyutu	Kadın	173	3,43	0,57	3	0,43	0,67
	Erkek	211	3,41	0,64			
Yöneticinin Farklılıkları Kabul Etmesi Alt Boyutu	Kadın	173	3,57	0,68	3	-0,15	0,88
	Erkek	211	3,58	0,69			
Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi Alt Boyutu	Kadın	173	3,55	0,56	3	0,61	0,54
	Erkek	211	3,51	0,56			
Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması Alt Boyutu	Kadın	173	3,41	0,67	3	0,35	0,72
	Erkek	211	3,38	0,78			
Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği Toplam	Kadın	173	3,50	0,53	3	0,43	0,67
	Erkek	211	3,48	0,56			

* $p < 0,05$

Tablo 4.13 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri düzeylerine yönelik öğretmenlerinin cinsiyet

değişkenine göre algıları t-testi sonuçları tüm alt boyutlarda ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı bir fark yaratmadığı görülmektedir ($p>.05$). Yani okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri kullanım düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Bu bulgular değerlendirildiğinde yöneticilerin farklılıkları yönetme uygulamalarının cinsiyete göre değişmediği, farklılığın kadın ve erkek öğretmenlerde aynı şekilde olabileceğinin algılanıyor olması olabilir. Bu sonuçlar Bostancı ve Çetin (2009) ve Kurtulmuş (2014) tarafından yapılan araştırmalar ile tutarlılık göstermektedir. Bostancı ve Çetin'ne (2009) göre ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik cinsiyet değişkeni anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Kurtulmuş'a (2014) göre ise öğretmenlerin hem farklılıklara yönelik yaklaşımlar ve hem de yönetsel uygulamalara yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bununla birlikte Memduhoğlu'nun (2011a), liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar adlı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuş ve farkın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13'deki ölçeğin toplamındaki aritmetik ortalamalara göre kadın öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısının ($\bar{X}=3,50$) ile, erkek öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısına ($\bar{X}=3,48$) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bütün alt boyutlarda da benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılarının eşit düzeyde olduğu ancak kadın öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılarının erkek öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.4.2. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği ve alt boyutlarında

medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.14'da verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri t-testi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Yöneticinin Farklılıkları	Evli	294	3,37	0,60	3	-2,70	0,07
Fark Etmesi Alt Boyutu	Bekâr	90	3,57	0,60			
Yöneticinin Farklılıkları	Evli	294	3,56	0,68	3	-,64	0,52
Kabul Etmesi Alt Boyutu	Bekâr	90	3,61	0,67			
Yöneticinin Farklılıkları	Evli	294	3,53	0,55	3	,25	0,80
Yönetmesi Alt Boyutu	Bekâr	90	3,52	0,61			
Yöneticinin Farklılıklardan	Evli	294	3,37	0,72	3	-1,09	0,27
Yararlanması Alt Boyutu	Bekâr	90	3,47	0,75			
Farklılıkları Yönetme	Evli	294	3,48	0,54	3	-,94	0,35
Yeterlilikleri Ölçeği Toplam	Bekâr	90	3,54	0,56			

* $p < 0,05$

Tablo 4.14 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri düzeylerine yönelik öğretmenlerinin medeni durum değişkenine göre algıları t-testi sonuçları tüm alt boyutlarda ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı bir fark yaratmadığı görülmektedir ($p > .05$). Yani okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır. Bu bulgulara göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri uygulamalarında öğretmenlerin farklılıklarının, yetenek ve becerilerinin medeni duruma göre değişmediği, farklılığın evli ve bekâr öğretmenlerde aynı şekilde algılanıyor olması olabilir. Bu sonuçlar daha önce Kurtulmuş (2014) tarafından yapılan araştırma ile tutarlılık göstermektedir. Kurtulmuş (2014) medeni durum değişkenine göre evli ve bekar öğretmenlerin hem farklılıklara yönelik yaklaşımlara hem de yönetsel uygulamalara ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 4.14'deki aritmetik ortalamalara göre bekâr öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısının ($\bar{X}=3,52$) ile evli öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısına ($\bar{X}=3,37$) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bekâr öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıklardan yararlanma yeterlilikleri algısının ($\bar{X}=3,48$) ile evli öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıklardan yararlanma yeterlilikleri algısına ($\bar{X}=3,37$) göre daha yüksek olduğu benzer sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği toplamında da algının yüksekliği bekâr öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}=3,54$) evli öğretmenlere ($\bar{X}=3,48$) göre daha yüksek bulunmuştur. Bu doğrultuda, istatistiksel olarak anlamlı fark olmasa da evli ve bekâr öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılarının eşit düzeyde olduğu ancak bekâr öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılarının evli öğretmenlerinkine göre biraz daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre bekâr öğretmenler evli öğretmenlere göre, kendi bireysel farklılıklarını daha fazla dışa vurarak yöneticileri tarafından kabul görmesini sağlıyor olabilir.

4.4.3. Sendika durum değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği ve alt boyutlarında sendika durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.15'de verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin sendika durum değişkenine göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri t-testi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Sendika Durum	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi Alt Boyutu	Üyeyim	302	3,43	0,62	3	0,68	0,50
	Üye değilim	82	3,38	0,56			
Yöneticinin Farklılıkları Kabul Etmesi Alt Boyutu	Üyeyim	302	3,59	0,68	3	0,83	0,41
	Üye değilim	82	3,52	0,70			
Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi Alt Boyutu	Üyeyim	302	3,55	0,55	3	1,20	0,23
	Üye değilim	82	3,46	0,62			
Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması Alt Boyutu	Üyeyim	302	3,42	0,74	3	1,27	0,20
	Üye değilim	82	3,30	0,69			
Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği Toplam	Üyeyim	302	3,51	0,54	3	1,19	0,24
	Üye değilim	82	3,43	0,56			

* $p < 0,05$

Tablo 4.15 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri düzeylerine yönelik öğretmenlerin sendika durum değişkenine göre t-testi sonuçları tüm alt boyutlarda ve ölçeğin toplam puanlarında bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Yani okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri öğretmenlerin sendika üyelik durumuna göre farklılaşmamaktadır. Bu bulgulara göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri uygulamalarında öğretmenlerin farklılıklarının, yetenek ve becerilerinin öğretmenlerin sendikaya üyelik durumuna göre değişmediği, farklılığın sendikaya üye olan ve üye olmayan öğretmenlerde aynı şekilde olabileceğinin algılanıyor olması olabilir. Bu sonuçlar daha önce Kurtulmuş (2014)'ün ortaöğretim kurumlarında farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelediği araştırma ile

tutarlılık göstermektedir. Kurtulmuş (2014) öğretmenlerin farklılıkların yönetiminde örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi öğretmenlerin sendika üyeliği algılarında istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamasına rağmen aritmetik ortalamalar incelendiğinde sendikaya üye öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısının ($\bar{X}=3,51$) ile sendikaya üye olmayan öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısına ($\bar{X}=3,43$) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bütün alt boyutlarda da benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, sendikaya üye olan ve olmayan öğretmenlerin, öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılarının eşit düzeyde olduğu ancak sendikaya üye olan öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılarının sendikaya üye olmayan öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir ancak istatistiksel olarak bir fark bulunamamıştır. Bunun sebebi de okulların politik boyutunun zayıf olması olabilir.

4.4.4. Okul türü değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği ve alt boyutlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.16’de verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri t-testi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Yöneticinin Farklılıkları	Özel	122	3,51	0,53	3	2,05	0,04*
Fark Etmesi Alt Boyutu	Devlet	262	3,38	0,64			
Yöneticinin Farklılıkları	Özel	122	3,75	0,61	3	3,56	0,00*
Kabul Etmesi Alt Boyutu	Devlet	262	3,49	0,70			
Yöneticinin Farklılıkları	Özel	122	3,70	0,45	3	4,05	0,00*
Yönetmesi Alt Boyutu	Devlet	262	3,45	0,59			
Yöneticinin Farklılıklardan	Özel	122	3,50	0,62	3	1,95	0,05*
Yararlanması Alt Boyutu	Devlet	262	3,35	0,77			
Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği	Özel	122	3,63	0,45	3	3,56	0,00*
Toplam	Devlet	262	3,42	0,57			

* $p < 0,05$

Tablo 4.16 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri düzeylerine yönelik öğretmenlerin okul türü değişkenine göre t-testi sonuçları; yöneticinin farklılıkları fark etmesi [$t_{(382)}=2,05$; $p < 0,05$], yöneticinin farklılıkları kabul etmesi [$t_{(382)}=3,56$; $p < 0,05$], yöneticinin farklılıkları yönetmesi [$t_{(382)}=4,05$; $p < 0,05$], yöneticinin farklılıklardan yararlanması [$t_{(382)}=1,95$; $p < 0,05$] alt boyutlarında ve farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği toplamında [$t_{(382)}=3,56$; $p < 0,05$] anlamlı fark görülmektedir.

Tablo 4.16'daki aritmetik ortalamalar incelendiğinde farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği toplamında ve tüm alt boyutlarında özel okul öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,63$) yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilik düzeyleri devlet okulu öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,42$) yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilik düzeylerine göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre özel okulda çalışan öğretmenlerin bireysel farklılıkları yöneticiler tarafından daha fazla

dikkate alındığı söylenebilir. Özel okullar farklılıklara yönelik yönetim yaklaşımlarına devlet okullarına oranla daha fazla önem veriyor olabilir. Bu önem sayesinde de farklı yetenek ve özelliklere sahip çalışanları bünyesinde tutmaya ve onları örgütüne çekmeye yönelik yönetim yaklaşımları kullanıyor olabilir.

4.4.5. Yaş değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği ve alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılamalarına yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi Alt Boyutu	21-30	140	3,46	0,63	3	0,52	0,67	
	31-40	167	3,38	0,58				
	41-50	58	3,40	0,63				
	51+	19	3,47	0,60				
Yöneticinin Farklılıkları Kabul Etmesi Alt Boyutu	21-30	140	3,57	0,69	3	0,10	1,00	
	31-40	167	3,57	0,67				
	41-50	58	3,59	0,69				
	51+	19	3,59	0,73				
Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi Alt Boyutu	21-30	140	3,54	0,58	3	0,29	0,83	
	31-40	167	3,51	0,54				
	41-50	58	3,51	0,59				
	51+	19	3,63	0,61				
Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması Alt Boyutu	21-31	-22	3,40	0,76	3	0,27	0,85	
	31-41	-69,2	3,42	0,67				
	41-51	-116,4	3,34	0,79				
	51+	-163,6	3,32	0,87				
Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği Toplam	21-32	-210,8	3,51	0,56	3	0,13	0,94	
	31-42	-258	3,48	0,52				
	41-52	-305,2	3,47	0,55				
	51+	-352,4	3,53	0,63				

* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeğinin toplamında ve alt boyutlarında, öğretmenlerin yaş değişkenine göre Tablo 4.17’de manidar bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p > ,05$). Bu sonuca göre yöneticilerin farklılıkların yönetimi konusunda öğretmenlerin yaşları arasındaki farklılıkları, yönetim ilkelerini belirlemede etkili olmadığı söylenebilir. Bu sonuçlar Özcan ve Polat (2013)’ın ilköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine

yönelik algı düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırması ve Memduhoğlu (2007)'nin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimine yönelik gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

Tablo 4.17'de görüldüğü gibi öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeğinin toplamında ve alt boyutlarında, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmamasına rağmen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısı açısından, ölçeğinin toplamında ve tüm alt boyutlarında 51 yaş ve üzeri grubu öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,53$) algısının diğer yaş grubu [$(\bar{X}=3,31)$, $(\bar{X}=3,48)$, $(\bar{X}=3,47)$] öğretmenlerinin algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin mesleklerinin en olgun zamanlarını yaşadığından tüm farklılıkları doğal bir zenginlik olarak görmeleri olabilir.

4.4.6. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği ve alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.18 ve Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılamalarına yönelik analiz (Kruskal-Wallis) sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu Değişkeni	N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Fark
Yöneticinin Farklılıkları	Lisans	8	195,19	4,118	2	0,13	--
Fark Etmesi Alt Boyutu	Tamamlama	312	197,67				
	Lisansüstü	64	166,98				
Yöneticinin Farklılıkları	Lisans	8	231,31	5,200	2	0,07	--
Kabul Etmesi Alt Boyutu	Tamamlama	312	196,90				
	Lisansüstü	64	166,18				
Yöneticinin Farklılıkları	Lisans	8	221,63	2,533	2	0,28	--
Yönetmesi Alt Boyutu	Tamamlama	312	195,50				
	Lisansüstü	64	174,21				
Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması	Lisans	8	182,88	1,733	2	,420	--
Alt Boyutu	Tamamlama	312	196,03				
	Lisansüstü	64	176,51				
Farklılıkları	Lisans	8	205,56	5,002	2	,082	--
Yönetme Yeterlilikleri	Tamamlama	312	197,95				
Ölçeği Toplam	Lisansüstü	64	164,30				

* p< 0,05

Tablo 4.18 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri; ölçeğin toplamında ve alt boyutlarında, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır (p>,05). Bu bulgular Atasayar(2015) yaptığı çalışmayla birbirini destekler niteliktedir. Bu sonuca göre yöneticilerin farklılıkların yönetimi konusunda öğretmelerin bireysel farklılıklarını örgüt için bir zenginlik olarak gördüğü, yaş ve

öğrenim durumu gibi değişkenlerin yönetim yaklaşımlarını belirlemede etkili olmadığı söylenebilir. Bireysel özelliklere ilişkin farklılıklar yöneticiler tarafından örgütün amaçları çerçevesinde kullanıldığı düşünülebilir. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitimin ve okulun en önemli kaynaklarından insan unsuruna ilişkin farklılıkların, eğitimin ve okulun amaçlarına hizmet etmesi ve ortak bir noktada buluşturulmasının yöneticilerin asli görevleri arasında olduğu düşünülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algıları ayrıntılı olarak incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ortalama değerleri

Öğretmenlerin Öğrenim Grubu	Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi Alt Boyutu			Yöneticinin Farklılıkları Kabul Etmesi Alt Boyutu			Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi Alt Boyutu			Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması Alt Boyutu		Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği		Toplam
	N	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss			
Lisans Tamamlama	8	3,33	0,74	3,78	0,39	3,73	0,37	3,25	0,83	3,57	0,23			
Lisans	312	3,44	0,62	3,60	0,69	3,55	0,57	3,42	0,73	3,51	0,55			
Lisansüstü	64	3,32	0,53	3,42	0,66	3,43	0,55	3,31	0,70	3,38	0,50			

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak bir fark çıkmamasına rağmen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısı açısından, yöneticilerin farklılıkları fark etme ve farklılıklardan yararlanması alt boyutlarında lisans mezunu öğretmenlerin algılarının [$(\bar{X}=3,44)$ ve $(\bar{X}=3,42)$], lisans tamamlama

[(\bar{X} =3,33) ve (\bar{X} =3,25)] ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin [(\bar{X} =3,32) ve (\bar{X} =3,31)] algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları kabul etmesi ve yöneticilerinin farklılıkları yönetmesi alt boyutlarında lisans tamamlama mezunu öğretmenlerin algılarının [(\bar{X} =3,78) ve (\bar{X} =3,73)] lisans mezunu [(\bar{X} =3,60) ve (\bar{X} =3,55)]ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin [(\bar{X} =3,42) ve (\bar{X} =3,43)]algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeğinin toplamında da lisans tamamlama mezunu öğretmenlerin algılarının (\bar{X} =3,57), lisans mezunu (\bar{X} =3,51) ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin (\bar{X} =3,38) algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bütün bu sonuçlara göre araştırmada öğrenin durumunun anlamlı bir farklılık oluşturmaması bu çalışmanın kapsamına giren öğretmenler arasındaki farklılıkları ve problemleri kendi aralarında kolay bir şekilde çözmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

4.4.7. Kıdem değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği ve alt boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algılamalarına yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi Alt Boyutu	1-5 Yıl	117	3,42	0,65	3	1,24	0,30	--
	6-10 Yıl	89	3,51	0,54				
	11-15 Yıl	88	3,33	0,63				
	16 + Yıl	90	3,42	0,61				
Yöneticinin Farklılıkları Kabul Etmesi Alt Boyutu	1-5 Yıl	117	3,53	0,72	3	1,16	0,33	--
	6-10 Yıl	89	3,68	0,64				
	11-15 Yıl	88	3,51	0,69				
	16 + Yıl	90	3,57	0,68				
Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi Alt Boyutu	1-5 Yıl	117	3,52	0,60	3	0,11	0,95	--
	6-10 Yıl	89	3,56	0,55				
	11-15 Yıl	88	3,52	0,52				
	16 + Yıl	90	3,53	0,56				
Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması Alt Boyutu	1-5 Yıl	117	3,36	0,78	3	0,44	0,72	--
	6-10 Yıl	89	3,45	0,64				
	11-15 Yıl	88	3,44	0,71				
	16 + Yıl	90	3,40	0,73				
Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği Toplam	1-5 Yıl	117	3,47	0,58	3	0,48	0,69	--
	6-10 Yıl	89	3,55	0,50				
	11-15 Yıl	88	3,46	0,53				
	16 + Yıl	90	3,49	0,54				

* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri; Tablo 4.20'de görüldüğü gibi ölçeğin toplamında ve alt boyutlarında, kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p > ,05$). Bu bulgular Bostancı ve Çetin (2009), Karademir, Çoban, Devocioğlu, Karakaya ve Yücel (2012), Kurtulmuş(2014) ve Atasayar (2015) yaptığı çalışmalarla birbirini destekler niteliktedir. Bu bulguya göre yöneticilerin farklılıkların yönetimi konusunda öğretmenlerin kıdem farklılıklarının yönetim yaklaşımlarını belirlemede etkili olmadığı

söylenbilir. Bununla birlikte Memduhoğlu (2011a)'nın, liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar adlı çalışmasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Memduhoğlu (2011a)'na göre kıdem arttıkça, liselerde farklılıkların yönetimi konusundaki olumlu görüşler de artmaktadır.

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre istatistiksel olarak bir fark çıkmamasına rağmen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısı açısından ölçeğin toplamında 6-10 yıl kıdem grubu öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,55$) algısının diğer yaş grubu [$(\bar{X}=3,47)$, $(\bar{X}=3,46)$ ve $(\bar{X}=3,49)$] öğretmenlerinin algısına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm alt boyutlarda da benzer bulgular elde edilmiştir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenlerin farklılıklarını fark etmesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? şeklindedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi, performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutlarındaki algısı ile yöneticilerinin farklılıkları fark etmesi, farklılıkları kabul etmesi, farklılıkları yönetmesi ve farklılıklardan yararlanması alt boyutlarındaki algısı arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı ile analiz edilmiş ve bulgular Tablo 4.21'de verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı ile farklılıkları yönetme yeterlilikleri algısı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

Ölçek Boyutları	Yöneticinin Farklılıkları Fark Etmesi Alt Boyutu	Yöneticinin Farklılıkları Kabul Etmesi Alt Boyutu	Yöneticinin Farklılıkları Yönetmesi Alt Boyutu	Yöneticinin Farklılıklardan Yararlanması Alt Boyutu	Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği Toplam
Hedefler ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu	,095	,080	,159**	,215**	,163**
Performans Değerlendirme ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu	,186**	,222**	,276**	,306**	,290**
Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam	,145**	,153**	,226**	,273**	,234**

*.05

**0.1

Tablo 4.21 incelendiğinde iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki; hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunun yöneticinin farklılıkları fark etmesi ve kabul etmesi alt boyutlarıyla manidar bir ilişki olmadığı, iki ölçeğin toplamında ve diğer alt boyutlar arasında düşük düzeyde pozitif yönlü manidar bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre yetenek yönetimi becerisinin artmasıyla farklılıkları yönetme becerisi de aynı oranda artacaktır. Okullarda çalışan insanlar farklı kültürleri, kişilik özelliklerini ve yeteneklerini okula taşımaktadırlar. Yöneticiler bu özellikleri fark ederek ve göz önünde bulundurarak yönetim yaklaşımlarını belirleyebilirler. Bu durum okulların sahip olduğu kaynakların verimli ve etkili kullanılmasını ve etkili okul olma yolunda başarılı olmalarını sağlayabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin okulun etkililiğini arttırmak için okul çalışanlarının bireysel farklılık ve yeteneklerini yönetme yeterliliğine sahip olmaları toplum tarafından da beklenen bir durumdur.

Araştırmada, öğretmenlerin yöneticilerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısı ile yöneticinin farklılıkları fark etmesi algısı arasında ($r=0,095$, $p>.05$) bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin yöneticilerinin hedefler ve

yeteneğin geliştirilmesi boyutunun, öğretmenler arasındaki farklılıkları fark etmesinde bir etkiye sahip olmadığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi algısı ile yöneticinin farklılıkları yönetmesi algısı arasında ($r=0,080$, $p>.05$) bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin yöneticilerinin hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi boyutunun, öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetmesinde bir etkiye sahip olmadığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Çünkü yöneticiler kendi okullarında bir işin tamamlanabilmesi için nasıl bir beceri ve yetenek gerekiyorsa onu bu işe koşabilmektedir. Bunun için ayrıca farklılıkları yönetme ihtiyacı hissetmiyor olabilir.

V. BÖLÜM

5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

5.1.1. Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısına ilişkin sonuçlar.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik algıları elde edilen sonuçlara göre, ölçeğin tüm boyutlarında ve toplamında “Bazen” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin eğitimde yetenek yönetiminin öğretmen algıları, performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması boyutu hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutuna göre daha yüksek ortalamaya sahiptir.

5.1.2. Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi algısına ilişkin sonuçlar.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi düzeylerine yönelik algıları elde edilen sonuçlara göre yöneticinin farklılıkları fark etmesi, farklılıkları kabul etmesi, farklılıkları yönetmesi alt boyutlarındaki algıları ile farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeğinin toplamına ait algılarının düzeyleri “Sıklıkla”, yöneticinin farklılıklardan yararlanması alt boyutundaki algıları ise “Bazen” düzeyindedir.

5.1.3. Kişisel değişkenlere göre öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısına ilişkin sonuçlar.

Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı; hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi, performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutları ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre manidar bir farklılık göstermemiştir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin kadın veya erkek olması, evli veya bekar olması yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi kullanım düzeylerine ait görüşlerini değiştirmemektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı; sadece performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutunda sendika durum değişkenine göre istatistiksel anlamda anlamlı bir fark görülmemiştir. Eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamı ile hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda sendika durum değişkenine göre manidar bir farklılık göstermiştir. Bu boyutta sendikaya üye olmayan öğretmenlerin algıları üye olanlara göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı; hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi, performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutlarında ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık göstermiştir. Özel okul öğretmenlerinin eğitimde yetenek yönetimi algısının devlet okulu öğretmenlerine göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı; hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi, performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutlarında ve eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamında yaş değişkenine göre manidar bir farklılık göstermiştir. 31-40 yaş grubu öğretmenlerin eğitimde yetenek yönetimi algısının ölçeğin toplamında ve tüm alt boyutlarda diğer yaş grubu öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı; sadece hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda eğitim durum değişkenine göre istatistiksel

anlamda anlamlı bir fark görülmüştür. Bu boyutta lisansüstü mezunu grubu öğretmenlerin algısının diğer eğitim grubu mezunu öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamı ile performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutunda eğitim durum değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı; eğitimde yetenek yönetimi ölçeği toplamı ile hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık göstermiştir. Farklılık görülen her iki grupta da 11-15 kıdem grubu öğretmenlerin algılarının diğer kıdem grubu öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması alt boyutunda kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemiştir.

5.1.4. Kişisel değişkenlere göre öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi algısına ilişkin sonuçlar.

Öğretmen algılarına göre;

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi algısına ilişkin tüm alt boyutlarda ve ölçeğin toplamında cinsiyete, medeni duruma, sendika durumuna, yaşa, öğrenim durumuna ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin kadın ya da erkek, evli veya bekar olması, sendika üyesi olup olmaması, mezun oldukları okul türü ve kıdem okul yöneticilerinin farklılıklarını yönetimi kullanım düzeylerine ait algılarını değiştirmemektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi algısı; ölçeğin tüm alt boyutlarında ve toplamında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özel okul öğretmenlerin yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını fark etmesi algısı devlet okulu öğretmenlerine göre daha yüksektir.

5.1.5. Öğretmenlerin yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi algısı ve farklılıklarını yönetmesi algısı arasındaki ilişkiye ilişkin sonuçlar.

Araştırma sonucunda, iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki; hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunun yöneticinin farklılıkları fark etmesi ve kabul etmesi alt boyutlarıyla manidar bir ilişki olmadığı, iki ölçeğin toplamında ve diğer alt boyutlar arasında düşük düzeyde pozitif yönlü manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler

1. Farklılıkların yönetilmesi uygulamalarında yetenek yönetimi kavramının okul yöneticilerince daha fazla benimsenip kullanılması sağlanabilir.

2. Bunun için okul yöneticilerine farklılıkların yönetimi ve eğitimde yetenek yönetimi uygulamalarında eğitimler verilebilir. Yetenekleri ve farklılıklarıyla örgüt içerisindeki diğer üyelerden ayrılan çalışanlarına nasıl davranacağı veya yöneteceği ile ilgili yaklaşımlarını yöneticiler gözden geçirebilirler.

3. Yöneticiler yetenekli çalışanlarını elde tutma ve performans değerlendirme çalışmalarında farklı stratejiler izleyip bu noktada başarılı olan örgütleri kendilerine model olarak alabilirler.

4. Eğitim yöneticileri yetenekli bireyleri bünyelerine katıp, onları örgütte tutmak için çeşitli planlamalar yapmalıdırlar. Bunu hayata geçirebilmek için farklılıkların yönetimine ve yetenek yönetimine yönetim sistemlerinde yer vermelirler.

5. Eğitim örgütleri yöneticilerinin bireysel farklılıkları kabul ederek bunların yönetimi konusunda farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi yaklaşımlarından yararlanmalı sağlanabilir.

6. Özel ortaöğretim kurumları yöneticileri gibi devlet okulları yöneticileri de yetenekleriyle farklı olan çalışanlara sahip olmaya çalışabilirler.

7. Yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi konusunda okul yöneticileri eğitimlerden geçirilebilir ve alanında uzman bilim insanlarının öncülüğünde yetenek ve farklılıkların yönetimi konularında duyarlılıkları artırılabilir.

8. Öğretmenlerin yönetim yaklaşımlarına ilişkin algılarının artırılmasına yönelik seminerler verilebilir.

9. Eğitimde yetenek yönetiminin farklılıkların yönetimini düşük düzeyde de olsa yordaması göz önünde bulundurularak yöneticiler yönetim yaklaşımlarında her iki yönetim yaklaşımından da yararlanabilirler.

10. Eğitim yöneticileri farklılıklar ve bireysel yetenekler konusunda özeleştiriyeye açık olmalı ve bu konuda kendilerini geliştirmeye çalışmalıdırlar.

5.2.2. Gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler

1. Eğitim örgütlerinde ve okullarda, yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi yaklaşımlarının başka yönetsel ve örgütsel değişkenlerle (örgütsel uyum, örgütsel bağlılık, yönetim süreçleri vb) ilişkisinin ele alındığı araştırmalar yapılmalıdır.

2. İşletmelerde yapılan yetenek yönetimi araştırmaları gibi eğitim örgütlerinde de daha kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır.

3. Özel eğitim kurumlarındaki yetenekli ve farklı eğitim çalışanları üzerine çalışmalar yapılabilir.

4. Bu araştırmalarda veri toplama ölçeklerinin nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak veri çeşitlemesi yoluna gidilmelidir.

5. Yurtdışındaki eğitim örgütlerindeki yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi konularında karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

6. Ülkemizdeki başarılı okulların (akademik, sosyal, spor vb. açıdan) yönetim uygulamaları yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi açısından inceleyebilir.

7. Benzer bir çalışmada yetenekli ve farklı bireysel özelliklere sahip öğrenciler üzerinde yapılabilir.



KAYNAKLAR

- Akar, F.(2015). *Yetenek yönetimi*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Gazi Üniversitesi Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1),68-94.
- Altıntaş, N. (2004), “Yetenek Yönetimi Nedir?”,
<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=393> (Erişim: 02.07.2016).
- Argon, T.(2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, H. (2002). Okul müdürlüğü geliştirme programları. 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildirileri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları (191)*.83 - 92.
- Atalay, A. (2016). *Okul Müdürlerinin Algı Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Atasayar, Ö.(2015). *Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Algı Ve Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Atlı, D.(2012). *Yetenek yönetimi*, 1. Basım, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin

uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.

Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 6(24), 212-222.

Bahadınlı, H.S.(2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balay, R. ve Sağlam, M. (2004), Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 5, Sayı 8.

Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Genişletilmiş (10. Baskı). Pegem Akademi Yayınları. Ankara.

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

Barutçugil, İ.(2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

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

Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi Ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Burgess, S. F. (2012). Group identity, deliberative democracy and diversity in

education. *Educational Philosophy and Theory*. Volume 44, Issue 5, 480–499.

Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, ř. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*,3(2), 133-151.

Büyüköztürk ř., Akgün .E., Karadeniz ř., Demirel F. ve Kılıç E.(2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Choi, S. ve Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*. 70(1), 109-121

Collings D. ve Mellahi K.(2009). Strategic talent management: a review and research agenda, *Human Resource Management Review*, v.19, n.4, 304–313.

Comrey, A. L., ve Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis (2. Baskı.)* Hillsdale, NewJersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Çakırer, M. (2009). *Yetenek pazarlama ve iş bulma sanatı*, 1. Baskı, İstanbul: Crea Kitap

- Çayan D.(2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelik, M.(2011). *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, N. (2009). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri (Bursa ili Örneği)*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çınar, Z.(2010). Yetkinlik bazlı performans değerlendirme 02.07.2016 tarihinde <http://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli%20C4%B1-performanse%20%9Fderlendirme>, adresinden alındı.
- Çırpan, H. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 110-116.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Davies, B.J.ve Davies B. (2011). *Talent management in education*. London: Sage Publications Ltd.
- Davies, B.J.ve Davies B. (2014). *Eğitimde yetenek yönetimi*. Çeviri: Tufan AYTAÇ ve Cemalettin İpek. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demircioğlu, H.Ö.(2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Devine M. ve Powell M. (2008). Talent management in the public sector. *360^o The Arhridge Journal, Autumn, 19-24.*

Doğan, S. ve Demirel, Ö. (2008).İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3),145–166.*

Dutta Gupta, R., (2005), *Identifying and managing your assets: Talent management*, London: Price Waterhouse Coopers, 2004.

Dünder, G. (2015). *Kariyer geliştirme. insan kaynakları yönetimi. Yenilenmiş 7. Baskı.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ekinci, C.Ş. (2014). *Yönetici Ve Öğretmenlerin İlk Ve Ortaokullarda Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ.(1999). *İşletmelerde kişi değerlendirilmede psikoteknik*, 5. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Ertürk, M.(2011). *İnsan kaynakları yönetimi.* 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.

Fındıkçı, İ.(2001). *İnsan kaynakları yönetimi.* İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık.

Gallardo, E.(2013).*Disentangling the ‘talent’ concept as applied to the world of work.* Universitat, Business Doctoral Program, Barcelona: Departament d’Economia i Organització d’Empreses Facultat d’Economia i Empresa.

Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık,

Gökçen, A. (2012). Diversity in diversity management. *International Journal of Business and Social Science. 3(19), 241-244.*

- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi*, Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.
- Güney, S.(2000). *Davranış bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, M. K.(2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansı Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Humphries, M. ve Grice, S. (1995). Equal employment opportunity and the management of diversity: a global discourse of assimilation?, *Journal Of Organizational Change Management*. 8(5), 17-32.
- Iqbal,S., Qureshi, T.,Khan, M. and Hijazi, T. (2013). Talent management is not an old wine in a new bottle. *African Journal of Business Management*, 7(35), 3609-3619
- Isfahan A. C. ve Boustani H.(2014). Effects of talent management on employees retention: the mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Sep 2014, Vol. 3, No. 5.
- Jackson, S. E. & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*. 25.
- Kalaycı, Ő. (2008). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Kandemir, A.(2006). *Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki*

Örgütsel Çatışma Ve Uzlaşma Alanları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaptan, S.(2000). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Bilim Yayınevi.

Karademir, T., Çoban, B., Devocioğlu, S. Karakaya, Y. E. Ve Yücel, A. S. (2012). Güzel sanatlar ve spor lisesi yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşleri. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 6(1), 62-75 .

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kasap, A.(2013). *Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonelleri'nin Yetenek Yönetimi Algısı Ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Bitirme Tezi, İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Y.K.(1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*, Ankara: Bilim Yayıncılık.

Keçeciöglü, T., C. Çetin ve B. Çapraz (2005). *Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri*, İstanbul: XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.277-285.

Klifman, S.(2009). *Talent management in a multigenerational workforce*, Tilburg, Tilburg University,

Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.

Knouse, S. B. (2008). *Issues in diversity management*. FL: Defense Equal Opportunity Management Institute.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk-Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal bilimler için*

istatistik. (İkinci Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Krejcie R.V. ve Morgan D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational And Psychological Measurement* 1970, 30, 607-610.

Kurtulmuş, M.(2014). *Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Laçınler E.K. (1997). Farklılıkların ve benzerliklerin yönetimi. *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 4, 32-33.

Lewis R.E. and Heckman R.J. (2006). Talent management: Acritical review, *Human Resources Management Review*, 16(2), 139-154.

Leucke, R. (2009). *En iyi elemanı işe almak ve elde tutmak*. Çeviri: Ö.Sarıkaya. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Mannix, E. and Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in The Public Interest*. 6(2), 31-55.

McCauley, C. ve Wakefield M. (2006), “Talent management in the 21st century: help your company find, develop and keep its strongest workers”, *The Journal For Quality & Participation*, Winter, 29(4), 4-7

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

McMahan, Bell ve Virick’e (1998). Strategic human resource management: employe involvement, diversity and international issues. *Human Resource Management*

Review, 8(3), 193-214.

Memduhoğlu, H.B.(2007). *Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.

Memduhoğlu, H.B. (2011a). Liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(2),37-53.*

Memduhoğlu, H. B. (2011b). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları: bir örnek olay incelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 30 (2).*

Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training. 23(4/5), 208-217.*

Morrison, M., Lumby, J. and Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership . London, Thousand Oaks and New Delhi: SAGE Publications. 34(3) 277–295.*

Ngema, J. A. (2009). *An Investigation Of The Role Of The Primary Schools Principals In Managing Diversity*. Unpublished Master’S Disertation. In The Department Of Educational Planning And Administration, University of Zululand.

Oğuzkan, A.F.(1974). *Eğitim terimleri sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları

Otrar, M. ve Arğın, F.S. (2015). Öğrencilerin sosyal medyaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Eğitimi ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4(1),1-13.*

- Özan, M.B. ve Polat, M.(2013). İlköğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algıları (Muş İli Örneği). *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi* 4(4),55-77.
- Özçelik, O. (2015). *Eğitim ve geliştirme. insan kaynakları yönetimi*. Yenilenmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdamar, K. (2013). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özer, M.A.(2014) Kamu yönetiminde değişim sürecini Dwight Waldo ile yeniden düşünmek, *Amme İdaresi Dergisi*, 47(4),1-30.
- Özgen H. ve Yalçın A.(2011). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. 1. Basım, Adana: Nobel Kitabevi.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*. 69(2).328-338
- Polat, S.(2012). Farklılıklar yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Ek Özel Sayı, Bahar*, 1397-1418.
- Riccio, S. (2010). *Talent Management in higher education: developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. Lincoln.
- Sabuncuoğlu, Z.(2008). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalı*. Bursa: Furkan Ofset.
- Scholten, C. L., Weheliye, A. J. and Wolfram, A. (2009). Institutionalisation of gender and diversity management in engineering education. *European Journal of Engineering* 34, 447-454
- Sivenko, A. (2008). Contemporary leadership challenges: Talented Organisation for

Talented People. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Coventry: Baltic Business School.

Süb, S. ve Kleiner, M. (2008). Dissemination of diversity management in germany: a new institutionalist approach, *European Management Journal Volume: 26. P.35-47.*

Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları, 3(6), 49-74.*

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi.* İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (4), 65-96.*

Şahin, E.K.(2015). *İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Şahin, Ö.(2015). *Yetenek Yönetimi Ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şeker, M.(2011). *İstanbul'da yaşam kalitesi, İstanbul'a yönelik araştırmalar,* Yayın No:2010- 103, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve lisrel uygulamaları.* Ankara: Ekinoks.

Tabancalı E. ve Korumaz M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies, 25(I),139-156.*

- Tabachnick, B.G. ve Fidell L.S.(2014). *Using multivariate statistics (6th Edition)*. Pearson Custom Library, Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Tatlı, H.S.(2014). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekin, S., ve Yaman, S. (2008). Hizmet-içi eğitim programlarını değerlendirme ölçeği: öğretmen formunun geliştirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 15-26.
- Terlemez, B.(2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuçer, P.(2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108
- Turner, J.C.(1982). *Towards A cognitive redefinition of the social group social identity and intergroup relations*. London: Harvester Wheat Sheaf.
- Tümen, E.(2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmen, H. (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ünalp, T. A.(2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vuuren, H. J., Westhuizen, P. C. ve Walt, J.L. (2012). The management of diversity in schools — a balancing act. *International Journal of Educational Development*. 32(1), 155–162 .
- Whelan, E. ve Carcary, M.(2010) Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?, *Journal of Knowledge Management*,15(4), 675-687.
- Yıldırım, A. ve Simsek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz E. ve Kurşun A.T.(2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-14
- Yiğit, N., Bütüner S.Ö., ve Dertlioğlu, K. (2008). Öğretim amaçlı örütbağ sitesi değerlendirme ölçeği geliştirme. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)* 2(2), 38-51.
- Yoffe, L.(2011). Managing diversity in Irish primary schools: recent developments and challenges. *Culture collection*, 38,75-201.
- Yurdagül, H.(2005, Eylül). *Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliliği İçin Kapsam Geçerlilik İndekslerinin Kullanılması*, Sözlü bildiri, XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Yüksel, Ö.(2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57397449e25183.72843975 (Erişim Tarihi:16.05.2016)

<http://www.netdata.com/netsite/69424316/egitim-terimleri-sozlugu?p=48> (Erişim Tarihi:16.05.2016).

<http://www.makaleler.com/yetkinlik-bazl%C4%B1-performans-de%C4%9Ferlendirme> (Erişim Tarihi:16.05.2016).






EKLER

EK-1: Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği

YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
YÖNETME YETERLİLİKLERİ ÖLÇEĞİ						
Okul yöneticimiz;						
1	Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurar.					
2	Çalışmalarında iyi performans gösteren herkesi tebrik eder.					
3	Tüm öğretmenlerin sorunlarını dinler.					
4	Tüm öğretmenlere görev dağılımı yaparken sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıtır.					
5	Tüm öğretmenleri tek tek tanımak için özen gösterir.					
6	Hataları kabul ederek düzeltilmesi konusunda yardımcı olur.					
7	Farklı görüşlere açıktır.					
8	Bir karar alırken okulda tüm çalışanların sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurur.					
9	Öğretmenleri tek bir duruma göre değerlendirmez.					
10	Öğretmenlerin ilgi alanlarını bilerek, görevlendirme yapar.					
11	Öğretmenlerin örgütte problem olacağını düşündüğüm farklı yönlerine karşı sert ve uzlaşmacı olmayan bir tutum takınmaz					
12	Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmalarını sağlar					
13	Öğretmenlerden yeterlilikleri oranında hizmet bekler.					
14	Tüm öğretmenlere karşı her zaman yapıcı bir tutum içinde olur.					
15	Öğretmenlerle ilgili verdiği kararları tarafsız ve doğru bir şekilde alır.					
16	Bütün öğretmenlerin problemlerine eşit hassasiyeti gösterir.					
17	Okulda öğretmenlere yönelik haksızlıkların düzeltilmesinde tüm öğretmenler için aynı çaba gösterir.					
18	Örgüt içinde eğitim-öğretim alanındaki bir sorunu çözmek için branş farkı gözetmeksizin tüm öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunur					
19	Tüm branş öğretmenlerine mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verir					
20	Anlaşmazlıklar kaynağının örgüt içindeki bireysel farklılıklar olduğunu bilir.					
21	Örgüt içi bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunları öğretmenler arasında var olan ortak özelliklere dikkat çekerek çözmeyi başarır.					
22	Farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşünür.					
23	Okuldaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi ile ilgili bir sorunun en iyışekilde çözülebilmesi için tüm öğretmenlerin düşüncelerini dilegetirmelerine fırsat verir.					

EK-2: Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği Kullanım İzni

 Sefer YERLİKAYA <seferyerlikaya@gmail.com> 25.11.2015 ☆ ↶ ▼

Alıcı: Aynur ▾

Aynur BOZKURT BOSTA...
Çevrelere ekleyin
☑ ▾
Ayrıntıları göster

Selamlar Hocam;
Ben AİBÜ Eğitim Yönetimi ve Denetiminde Şenay SEZGIN NARTGÜN hocamın Dr Tez öğrencisiyim.

Sizin 2009 yılında danışmanlığımı yaptığınız Nigar Çetin'le beraber geliştirdiğiniz YÖNETİCİNİN ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARI FARK ETMESİ ÖLÇEĞİ ni kullanmak istiyoruz.


Nigar hanımın iletişim bilgileri elimizde yok. Ama defalarca Nigar hanımın çalıştığı okulu aramamıza rağmen bize dönüş yapmadı. kendisine not ve telefonumuzu bıraktık. okul iletişim bilgilerini bizle paylaşmıyor.

Bu konuda yardımınız olabilir mi acaba?

teşekkür eder, saygılarımı sunarım

14 Kasım 2015 10:35 tarihinde Sefer YERLİKAYA <seferyerlikaya@gmail.com> yazdı:

...

 Aynur BOZKURT BOSTANCI <aynur.bozkurt@usak.edu.tr> 25.11.2015 ☆ ↶ ▼


Alıcı: bana ▾

Sefer Bey,

Ölçeği kullanabilirsiniz. Danışmanınıza saygılarımı iletirseniz sevinirim. Tezinizde başarılar dilerim.

25 Kasım 2015 11:19 tarihinde Sefer YERLİKAYA <seferyerlikaya@gmail.com> yazdı:

...

 Sefer YERLİKAYA <seferyerlikaya@gmail.com> 25.11.2015 ☆ ↶ ▼

Alıcı: Aynur ▾

Çok teşekkür ederim hocam.
Saygılarımla.

25 Kasım 2015 12:24 tarihinde Aynur BOZKURT BOSTANCI <aynur.bozkurt@usak.edu.tr> yazdı:

...

EK-3: Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği

		EĞİTİMDE YETENEK YÖNETİMİ				
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1	Okulumuzda oluşturulan hedefler net ve anlaşılır düzeydedir					
2	Okul içi planlamalarda görüşlerimiz dikkate alınır					
3	Önemli görevler okulumuzun hedeflerine uygundur					
4	Yetenekli bireylere hızlı ulaşılabilir					
5	Yetenekli personeli bulma araştırmasında, okul içinden faydalanılır					
6	Yetenekli personeli bulma araştırmasında, okul içine daha fazla önem verilir					
7	Yetenekli personel yönetim tarafından yetenekleri doğrultusunda görevlendirilir					
8	Okulumuz yönetimi yetenekleri iyi yönetir					
9	Okulumuzda yetenekli personele karar alma konusunda fırsat verilir					
10	Performans değerlendirmeleri personelin motivasyonunu etkiler					
11	Performans değerlendirmede personele geri bildirim yapılır					
12	Yetenekli personelin performansı yönetimce takdir edilir					
13	Performans değerlendirmede okulun paydaşlarından(veli, okul aile birliği, öğrenci vb.) faydalanılır					
14	Performansı etkileyen engeller okul yönetimi tarafından ortadan kaldırılmaya çalışılır					
15	Yetenekli personele çalışmalarını planlaması konusunda yönetim tarafından esneklik gösterilir					
16	Okul içinde kendini geliştirmeye yönelik her türlü destek, performansa göre verilir					
17	Yönetimin yetenekli personeli bünyesine katma çabası vardır					
18	Yönetimin yetenekli personeli kaybetme endişesi vardır					

EK-4: İstanbul Valiliği Anket Uygulama İzni

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.5737995

24/05/2016

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Abant İzzet Baysal Üniversitesinin 10.05.2016 tarih ve 5772 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 24.05.2016 tarihli tutanağı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü doktora programı öğrencisi Sefer YERLİKAYA'nın "*Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi ile Öğretmenlerin Farklılıklarını Fark Etmesine Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Sultanbeyli ilçesinde bulunan özel/resmi liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilere; kişisel bilgi formu ve anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

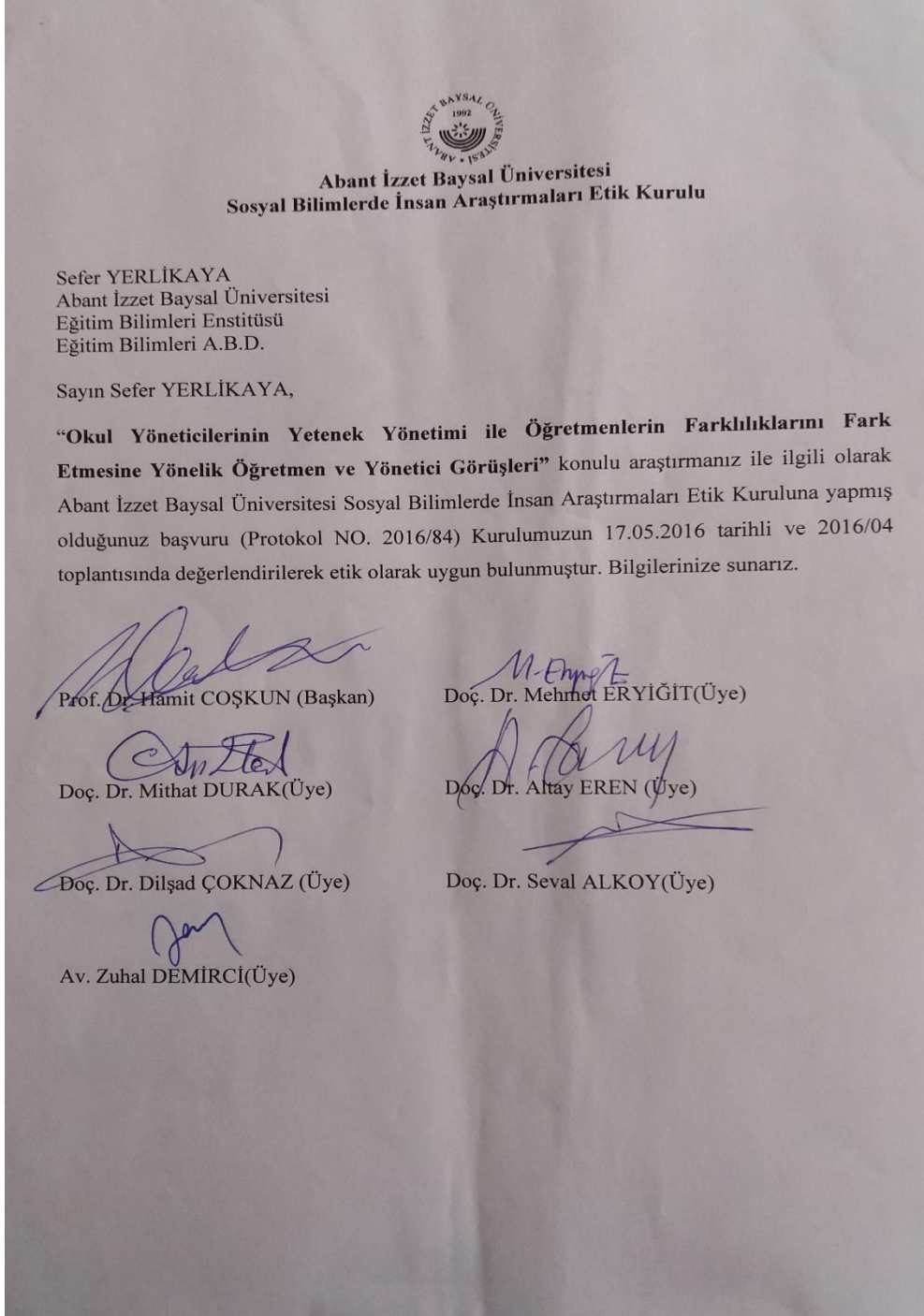
OLUR
24/05/2016

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı ve Liste

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52


EK-5: AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Davranışları Etik Kurulu İzni


EK- 6 Tez isim Değişikliği Tutanağı


TUTANAK


Sefer YERLİKAYA'nın 27.01.2017 tarihinde yapılan doktora tez savunması esnasında "Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi İle Öğretmenlerin Farklılıklarını Fark Etmesine Yönelik Öğretmen Görüşleri" başlıklı tezinin ismi "Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi İle Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri" şeklinde değiştirilmesi uygun bulunmuştur.


İş bu tutanak 27.01.2017 tarihinde tutulmuştur.


Doç. Dr. Adnan Boyacı
(Başkan)


Prof. Dr. Türkan Argon
(Üye)


Doç. Dr. Süleyman Göksoy
(Üye)


Doç. Dr. Şenay S. Nartgün
(Üye)


Doç. Dr. E. Özlem Yiğit
(Üye)

EK-7: Veri Gruplarının Normallik Varsayımına Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, okul türü, yaş, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre yöneticilerin eğitimde yetenek yönetimi algısına ilişkin çarpıklık-basıklık testi

Durum Değişkeni	N	Hedefler Ve Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu				Performans Değerlendirme Ve Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu				Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam			
		Çarpıklık		Basıklık		Çarpıklık		Basıklık		Çarpıklık		Basıklık	
		P	Sd	P	Sd	P	Sd	P	Sd	P	Sd	P	Sd
Kadın	173	0,00	0,18	-0,84	0,37	0,00	0,18	-0,10	0,37	0,07	0,18	-0,53	0,37
Erkek	211	0,01	0,17	-0,57	0,33	0,01	0,17	-0,22	0,33	0,08	0,17	-0,39	0,33
Evli	294	0,04	0,14	-0,56	0,28	-0,08	0,14	-0,09	0,28	0,06	0,14	-0,37	0,28
Bekar	90	-0,02	0,25	-1,03	0,50	0,34	0,25	-0,19	0,50	0,19	0,25	-0,57	0,50
Üye	302	0,06	0,14	-0,59	0,28	0,19	0,14	-0,10	0,28	0,18	0,14	-0,33	0,28
Üye Değilim	82	-0,08	0,27	-0,80	0,53	-0,54	0,27	-0,01	0,53	-0,21	0,27	-0,42	0,53
Özel	122	-0,15	0,22	-0,78	0,43	-0,08	0,22	-0,89	0,43	-0,03	0,22	-0,91	0,43
Devlet	262	0,06	0,15	-0,55	0,30	-0,06	0,15	0,33	0,30	0,05	0,15	-0,13	0,30
21-30 Yaş	140	0,13	0,20	-0,50	0,41	0,33	0,20	0,39	0,41	0,33	0,20	-0,12	0,41
31-40 Yaş	167	-0,06	0,19	-0,44	0,37	-0,21	0,19	-0,08	0,37	-0,03	0,19	-0,17	0,37
41-50 Yaş	58	-0,06	0,31	-0,93	0,62	-0,03	0,31	-0,25	0,62	0,01	0,31	-0,70	0,62
50+ Yaş	19	0,59	0,52	-0,92	1,01	0,45	0,52	-0,84	1,01	0,56	0,52	-0,84	1,01
Lisans Tamamlama	8	1,09	0,75	-0,02	1,48	0,02	0,75	-1,38	1,48	0,55	0,75	-1,35	1,48
Lisans	312	-0,01	0,14	-0,69	0,28	0,00	0,14	0,03	0,28	0,07	0,14	-0,41	0,28
Lisansüstü	64	0,26	0,30	-0,26	0,59	0,21	0,30	-0,62	0,59	0,30	0,30	-0,28	0,59
1-5 Yıl Kıdem	117	0,03	0,22	-0,47	0,44	0,65	0,22	0,84	0,44	0,40	0,22	0,07	0,44
6-10 Yıl Kıdem	89	0,13	0,26	-0,71	0,51	-0,10	0,26	-0,19	0,51	0,16	0,26	-0,32	0,51
11-15 Yıl Kıdem	88	-0,29	0,26	-0,17	0,51	-0,46	0,26	0,05	0,51	-0,31	0,26	-0,08	0,51
16 + Yıl Kıdem	90	-0,02	0,25	-1,00	0,50	-0,10	0,25	0,56	0,50	0,03	0,25	0,82	0,50

EK-8: Öğretmenlere Sorulan Açık Uçlu Sorular

EĞİTİM ALANINDA YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Aşağıdaki sorular eğitim yöneticilerinin yetenek yönetimi becerilerini değerlendirmek için oluşturulmuştur. Siz değerli meslektaşlarımızın görüşleri **Eğitim Alanında Kullanılacak** Yetenek Yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki soruları içtenlikle ve aklınıza gelen tüm noktaları ile ayrıntılı olarak cevaplarınız bu sürece önemli katkı sağlamış olacaktır.

Emeğiniz, ayırdığınız vakit ve içtenliğiniz için çok teşekkür ederim. Aşağıdaki **Yetenek ve Yetenek Yönetimi** kavramlarının tanımı Yetenek Yönetimi konusunda görüşlerinizi yazarken size yardımcı olacaktır.

Sefer YERLİKAYA
Abant İzzet Baysal Üniversitesi Doktora Öğrencisi

Yetenek: Kişinin belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamı olarak tanımlanabilir(Erdoğan,1999).

Yetenek Yönetimi: Örgütün başarıya ulaşmasının püf noktası olan yetenekli çalışanların bulunması, eğitilmesi geliştirilmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda yetiştirilerek onlardan faydalanılmasını amaçlayan bütünlük bir yaklaşım olarak ifade edebiliriz (Çelik, 2011).

- 1) Sizce "Yetenek Yönetim" nedir?
 - 2) Yöneticiniz yetenekli personel için neler yapar?
 - 3) Yetenek yönetimi sürecinde yöneticiniz **Yönetmel ve Teknik Pozisyonlar** için aday seçiminde ne gibi yöntemler kullanır?/ kullanılmamasını istersiniz?
 - 4) Yetenek yönetimi sürecinde kurumunuzda yetenekli personelin eğitimi ve geliştirilmesi adına ne gibi taktikler kullanılır?/kullanılmamasını istersiniz?
 - 5) Kurumunuzda yürütülen performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleriniz nelerdir/nasıl olmasını beklersiniz?
 - 6) Kurumunuzda personeli elde tutma ve bağlılıklarını artırma hakkındaki görüşleriniz nelerdir/nasıl olmasını beklersiniz?
-