

## YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK İLE İLİŞKİSİ: ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ

Yrd. Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu  
Hacettepe Üniversitesi  
[nihansal@yahoo.com](mailto:nihansal@yahoo.com)

Arş. Gör. Dr. Pelin Taşkın  
Ankara Üniversitesi  
[pelintaskin@gmail.com](mailto:pelintaskin@gmail.com)

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Ankara İlindeki özel ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre özel okulların uygulamakta olduğu yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel etkililik ile ilişkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın verileri 2014-2015 eğitim öğretim yılında Ankara merkez ilçelerinden 16 okuldaki 210 özel okul öğretmeninden toplanmıştır. Öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik “işe çekme, işe seçme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması” boyutlarından oluşan likert türünde bir ölçek geliştirilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel etkililik algısının belirlenmesinde ise Hoy (2009) tarafından geliştirilmiş olan “Okul Etkililiği İndeksi” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, özel okullarda yetenek yönetimi stratejilerini “kısmen” kullanıldığı belirlenmiştir. Özel okullarda sırasıyla “işe seçme”, “yeteneğin geliştirilmesi”, “işe çekme” ve “yeteneğin elde tutulması” alt boyutlarındaki stratejiler kullanılmaktadır. Özel okul öğretmenlerinin, yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri cinsiyet, öğretmenlik alanı ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yetenek yönetimi stratejilerinin kullanılması ile okulun etkililiğine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Yetenek yönetimi, öğretmenler, özel öğretim kurumları, okul etkililiği.

## RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: THE CASE OF PRIVATE SCHOOLS

### Abstract

This study aimed to determine the opinions of private school teachers related to the talent management strategies used in their schools and its relationship with school effectiveness. Data was gathered from 220 teachers from 16 private schools during 2014-2015 academic year. A scale was developed including the “attracting, selecting, developing and retaining the talent” dimensions to discover the talent management strategies used in schools. Hoy’s School Effectiveness Scale (2009) was used to determine the opinions of teachers related to school effectiveness. According to the findings, teachers “somewhat agree” that talent management strategies were used by private schools. Respectively, “selecting”, “developing”, “attracting” and “retaining” strategies were used most in private schools, The opinions of private school teachers did not show significant difference according to the gender and teaching field variables. A positive significant relationship was found between the opinions of teachers related to talent management strategies used in schools and school effectiveness.

**Key Words:** Talent management, teachers, private schools, school effectiveness.

## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte gelen rekabetçi çalışma koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarına olan bakış açısını değiştirmiştir. Geçmişte örgüt için bir maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar, daha sonra örgütlerin en değerli varlıkları haline gelmiştir. Günümüzde ise her çalışan örgüte katma değer yaratan birer yetenek olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

Yönetim alanında yeteneklerin değerinin anlaşılması ve stratejik rekabetin en önemli unsuru olarak görülmesi 30-40 yıllık bir geçmişe sahiptir. Yeteneklerin, bir örgütü diğerlerinden farklı noktalara taşıma potansiyeline ilk işaret eden yönetim bilimci Selznick (1984, 42; akt. Altuntuğ, 2009) olmuştur. Yeteneğin yönetimi farklı disiplinlerde pek çok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Eğitim Sözlüğü'nde yetenek, "eğitim ya da yetiştirmeye kazanılan ya da kendiliğinden varolan, herhangi bir işin yapılmasını sağlayan bilişsel ya da fiziksel güç" olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 2005, 135). Kişiyi "yetenek" olarak tanımlayan başka bir yaklaşıma göre, "örgütün mevcut ya da gelecekteki performansında önemli bir değişiklik yapma yeteneği olan kişiyi" ifade etmektedir (Morton, 2005).

Yeteneğin ve gelecekte yeni ve farklı liderlik rollerini yaratacak yetenekli insanların örgüte kazandırılması süreci olması bakımından, basit bir başarı planı hazırlanmasından ya da tipik bir hiyerarşik liderliğin gerçekleştirilmesinden ayrılan yetenek yönetiminin (Davies ve Davies, 2010) öğretide pek çok farklı tanımına rastlanmaktadır. Yetenek yönetimi, bir örgütte stratejik amaçları başarmak ve gelecek iş gereksinimlerini karşılamak için yetenekleri çekmek, geliştirmek, görevlendirmek ve elinde tutmak için tasarlanan ve uygulanan süreç, program ve kültürel normalar dizisi olarak tanımlanmaktadır (Silzer ve Dowell, 2010). Başka bir tanıma göre yetenek yönetimi, yeteneği bulma, izleme, seçme, yerleştirme, ele tutma, geliştirme, uygun göreve verme ve işgücünü analiz ederek tüm bileşenleri içerisine alacak bir planlama ile yenileştirmeyi ifade etmektedir (Schweyer, 2010). Rothwell (2005) yetenek yönetiminin pek çok yönetim alanında halen anlam arayışında olduğunu belirtmekle birlikte, genel olarak "kendi sınıfında en iyi çalışanların çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması için gösterilen çabayı" ifade ettiğini ileri sürmektedir. Davies ve Davies (2010) yetenek yönetimini işe alma, geliştirme ve yüksek düzeyde verimli ve terfi edebilecek düzeyde insanları elde tutmaya yönelik sistematik bir çaba olarak tanımlarken, Cappelli (2008, 1) kısaca, doğru becerilere sahip doğru insanları, doğru işlere yerleştirmek şeklinde tanım yapmaktadır. Tanımlardan anlaşılacağı gibi yetenek yönetimi, en genel anlamda örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için görevi en üst düzeyde performans göstererek yapabilecek çalışanın bulunması, örgüte çekilmesi, elde tutulması ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılayacak biçimde geliştirilmesini kapsamaktadır.

### Eğitim Alanında Yetenek Yönetimi

Tüm sektörlerde olduğu gibi, eğitim hizmetlerinin üreticisi olan okulların gündeminden düşmeyen konuların başında nitelik ve etkililik gelmektedir. Eğitimde etkililik arayışına bir yanıt olarak görülen nitelikli insan faktörüne yapılan vurgu her geçen gün artmaktadır. Bu noktada Odden'in (2013), öğretmen ve okul müdürlerinin seçimi, yerleştirilmesi, gelişimi, değerlendirmesi, kadrosu, terfisi, işten ödüllendirilmesi ve işten çıkarılması gibi etkinlikleri kapsayan stratejik bir yaklaşımdan söz etmektedir. Araştırmalar, yetenek yönetimine yapılan yatırımın fark yarattığını göstermektedir. Örneğin, yetenek yönetimi uygulamalarına yatırım yapan küçük ve büyük ölçekli şirketlerin iş dünyasındaki benzerlerinden üstün performans gösterme olasılığı daha güçlüdür (Ringo, Schweyer, DeMarco, Jones&Lesser, 2008). Özel okullar üzerinde okul çevresi, öğretmen yeterlikleri, yetenek yönetimi ve öğrenci katılımı ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, öğretmenlerin yeteneklerinin öğrencilerin okul etkinliklerine katılımını büyük ölçüde etkilediği belirlenmiştir (Balyejjusa, 2014). Başka bir çalışmada, lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetenek yönetimi liderliği ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuştur (Aytaç, 2015).

Tüm etkenler arasında, insan kaynağı diğer tüm etkenlerin ona bağlı olması nedeniyle en önemlisidir. Eğitime kendisini adanmış pek çok eğitmen, sırf nitelikli personel eksikliği nedeniyle okuldaki kaynakların kötü yönetildiği ve bu kaynaklardan öğretimin geliştirilmesi için yeterince yararlanılmadığı konusunda hem fikirdir. Buna bağlı olarak, tüm kurumlar ciddi bir biçimde mesleki gelişmede destekleyici rol oynayabilecek dinamik bir okul

müdürü arayışındadır. Bu arayış, okul müdürlerinin okulun kaynaklarını uygun biçimde kullanmaları için bilmeleri gereken esaslar söz konusu olduğunda artmaktadır (Nakpodia, 2010).

Öğretmenlerin işe alınması ve tutulmaları konuları uzun yıllardır eğitim politikasının gündeminde yer almasına karşılık, eğitimcilerin yeteneklerinin yönetilmesi inisiyatifinin stratejik bir konuma gelmesi son zamanlarda ivme kazanmaya başlamıştır (Behrstock, 2010). Okullar söz konusu olduğunda en iyi performans gösteren okulların yetenekli öğretmenlerini aramaya, genellikle öğretmen kolejleri ve üniversiteler gibi eğitim veren kurumlardan başladığı bilinmektedir (Balyejjusa, 2010). Yetenek yönetimi üzerinde söz sahibi olan paydaşlardan olan eğitim politikasına yön verenler, okul liderleri ve program geliştirme uzmanları, özellikle işe yeni başlayan öğretmenlerin işte tutulmasının okullarda yeni işgörenlerin işe alınma ve eğitilmesi sürecindeki maliyeti düşüreceği gerekçesiyle önemli görmektedirler (Frank, Finnegan ve Taylor, 2004). Aytaç (2015), okulda yetenekli çalışanların belirlenmesi, okula çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasında liderlerin yetenek yönetimi becerilerinin ön plana çıktığını ileri sürmektedir. Okulların nitelikli çalışanları (öğretmenleri ve yöneticileri) çekme, uygun pozisyonda kullanma, geliştirme, elde tutma ve yedekleme yeteneği, önemli bir liderlik sorun alanı olarak görülmektedir.

Amerika’da sözleşmeli okullarda yetenek yönetimi üzerinde çalışan DeArmond, Gross, Bowen, Demeritt ve Lake (2012) bu okulların üç şekilde yönetildiğini ileri sürmektedirler:

1. *İşe seçme ve alma*. Bu okullar genellikle örgütlerine en iyi uyum sağlayacağını düşündükleri olası öğretmen havuzunu daraltırlar. Bunu yaparken belirli kaynaklarda yer alan öğretmenleri hedeflerine alır ve belirli işe alma stratejilerine odaklanırlar.
2. *Yoğun ve devamlı sosyalleşmenin sağlanması*. Bu okullar, öğretmenlerini amaç ve stratejileri doğrultusunda sürekli olarak sosyalleştirmektedirler. Bunu büyük ölçüde liderlerin ve öğretmenlerin birbirlerinin çalışmalarını izlemeleri, okulun beklentilerine ilişkin bilgilerin sürekli olarak paylaşılması ve çalışanların nasıl performans gösterdikleri konuları üzerinde durarak yapmaktadırlar.
3. *Örgütsel amaçlara göre ödeme ve kariyer geliştirme olanaklarının sıraya konulması*. Pek çok durumda sözleşmeli okullar, müstesna öğretmenlerin koç ya da diğer personel geliştirici konumlarda çalışmalarına olanak sağlar. Bu ve benzeri ödüller yükselme aracı olarak kullanılması, performans ölçübilimi ya da değerlendirmelerinin kesin biçimde kullanılmasından çok, liderin mesleki kararına dayanmaktadır.

Reform yanlısı eğitim liderleri, politika belirleyiciler ve bunların taraftarları ne zaman yetenek-odaklı inisiyatiflerden konuşsalar, sıklıkla yetenek yönetimini öğretmenlerin bireysel etkililiği ile ilişkilendirirler. Bu kişiler, öğretmenleri basitçe etkili olanlar ya da daha az etkili olanlar biçiminde değerlendirme eğilimindedirler. Buna karşılık etkili öğretim, sadece öğretmenlerin bireysel etkililiğinin bir ürünü değil aynı zamanda içinde çalıştıkları yerlerle ilişkilerinin bir ürünüdür. Yetenek yönetimi olgusu, eğitim yönetimi ekseninde düşünüldüğünde nitelikli öğretmen ve yöneticilerin okullara çekilmesi ve elde tutulması akla gelmektedir. Yetenek yönetiminin başarıyla uygulanması durumunda nitelikli öğretmenlerin meslekten ayrılmaları da azaltılabilecektir. Bunu gerçekleştirmede vurgulanan yaklaşımlardan birisi, bütünleştirilmiş yetenek yönetimi olgusudur ki, bu yaklaşımda eğitimcilerin yetkilendirilmesi ve bunun karşılığında sınıftaki başarının artırılması hedeflenmektedir (Cornerstone, 2013).

Buraya kadar tartışılanlar ışığında, okulların yetenekli öğretmenlerle çalışmasının okulun etkililiğini artırmasında önemli bir avantaj sağlayacağı ileri sürülebilir. Bu noktada okulların yetenekli öğretmenleri işe çekme ve seçme süreçleri kadar bu öğretmenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve işte tutulması için neler yapılabileceği üzerinde düşünmeleri ve çaba sarf etmeleri önemli görünmektedir. Çünkü yetenekli öğretmenlerin kariyerlerinde doyum elde edebilmeleri için gelişme olanakları ve yeteneklerinin takdir edildiği ortamları tercih etmeleri güçlü bir olasılıktır. Şu halde, yetenek yönetimi stratejilerinin birbirini tamamladığı zaman amacına ulaşabileceği, bileşenlerinden birisinin ihmal edilmesi durumunda, yetenekli çalışanlar örgüte çekilse bile uzun vadede potansiyellerinden yararlanılamayacağı söylenebilir.

### **Araştırmanın Önemi**

Öğretmen ve yöneticilerin niteliğinin öğrenci başarısı üzerinde belirleyici role sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Buna karşılık, eğitim sisteminde başarısızlığın nedenleri arasında nitelikli öğretmen sorunu yer almaktadır. Tüm okullar istenen nitelikleri taşıyan ve performansı yüksek öğretmenlerle çalışmak isterler. Bunu başarmak isteyen

okulların öğretmen seçiminde söz sahibi olmaları, yetenekli öğretmenlerin bulunması ve bu öğretmenlerle çalışmaya devam edilmesi noktasındaki şanslarını artırmaktadır.

Bilindiği gibi kamu okullarına öğretmen seçimi, daha doğrusu ataması merkezi sınavla yapılmakta, ancak özel okullar çalışmak istedikleri öğretmenleri kendilerine özgü yöntemlerle belirleyebilmektedir. Kamu okulu yöneticilerinin çalışacakları öğretmenleri seçme konusunda bir yetkileri bulunmadığı gibi üstün performans gösteren öğretmenleri okullarında kalmaya teşvik etmek konusunda da yetkileri ve özendirici araçları bulunmamaktadır. Bu çalışmada yetenek yönetiminin işlevlerinden olan işe alma, yükselme, geliştirme ve çalışanın elde tutulması boyutları, özel okul öğretmenlerinin görüşleri merkeze alınarak incelenmiştir. Çalışma kapsamına özel okul öğretmenlerinin alınmalarının nedeni, özel okulların yönetim süreçlerinin özellikle öğretmenlerin seçilmeleri, geliştirilmeleri ve performanslarının değerlendirilmesinde kamu okullarından daha farklı ve üst düzeyde yönetsel güç ve etkinlikteki araçlara sahip olmalarıdır. Başka bir deyişle, özel okul yöneticileri öğretmenlerin seçilmesi, kuruma çekilmesi, kurumda tutulması ve performansının değerlendirilmesi konularında belirleyici role sahiptirler.

Özel okulların rekabetçi doğaları gereği yetenek yönetiminin boyutlarında karar yetkisine sahip olmaları, farklı ve yenilikçi uygulamalar peşinde olmaları gibi nedenler bu konunun özel okullar ekseninde çalışılmasında ilham verici etkenler olmuştur. Ayrıca, Aytaç'ın (2014) kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler üzerindeki araştırmasında, öğretmenlerin çoğunun yetenek yönetimini özel okullara uygun bir yönetim yaklaşımı olarak algıladıkları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler yetenek yönetimini "rekabet avantajı elde etmek amacıyla; yüksek nitelikli kişileri işe alma, geliştirme, yerleştirme, işte tutma, çalışmalarını sürdürme ve bütünleştirme süreci olarak" tanımlamışlardır. Bu argümanlardan hareketle bu araştırmanın problemi, özel ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin kurumlarında uygulanan yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkinin ne olduğudur.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Ankara ilinde özel ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre özel okulların uygulamakta olduğu yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel etkililik ile ilişkisinin belirlenmesidir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre;

1. Öğretmenlerin;
  - a. "İşe çekilmesi"
  - b. "İşe seçilmesi"
  - c. "Geliştirilmesi" ve
  - d. "Elde tutulmasında" ne gibi stratejiler kullanılmaktadır?
2. Özel okul öğretmenlerinin yukarıdaki sorulara ilişkin görüşleri;
  - a. Cinsiyet,
  - b. Öğretmenlik alanı (sınıf-branş),
  - c. Kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Özel okul öğretmenlerinin kurumlarındaki yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel etkililiğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **YÖNTEM**

##### **Model**

Araştırma tekli ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tekil tarama modeli ile özel okul öğretmenlerinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri, ilişkisel tarama modeli ile öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiye ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

##### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ilinde ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Hedef grubun özel eğitim kurumları olması ve yapılan yazışmalarda özel okulların işbirliğine istekli olmamaları nedeniyle, bu okul yönetimlerinin izin verdiği okullardan ölçeği yanıtlamaya gönüllü öğretmenlere anket uygulanmıştır. Bu nedenle, araştırmanın örnekleme olasılığa dayalı olmayan örneklem

türlerinden uygun örneklemedir (Balcı, 2013, 99). Buna göre, Ankara'nın merkez ilçelerinden (Altındağ, Çankaya, Yenimahalle, Sincan, Etimesgut, Gölbaşı, Pursaklar ve Keçiören) birer ilköğretim ve ortaöğretim okulu seçilerek, toplamda 16 okulda 210 özel okul öğretmenine ölçek uygulanmıştır. Hedef gruba, 2014-2015 öğretim yılında ulaşılmıştır. Çalışma grubunda yer alan özel okul öğretmenlerinin 51'i erkek (%24), 159'u kadındır (%76). Öğretmenlerin 80'i sınıf (%38), 130'u (%62) branş öğretmenidir. Çalışma grubuna dahil edilen öğretmenlerin 31'i (%15) 1-5 yıl, 95'i (%45) 6-10 yıl, 50'si (%24) 11-15 yıl ve 34'ü (%16) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırma sorularına yanıt aramak amacıyla, öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik bir ölçek taslağı geliştirilmiştir. Literatürde yetenek yönetiminin büyük ölçüde birbiriyle örtüşen boyutları farklı yazarlarca (örn. Cappelli, 2009; Lockwood, 2006) "çekme, değerlendirme, gelişme ve eğitim, elde tutma ve katılma" boyutlarında ele alınmaktadır. Literatür taraması ile yetenek yönetimine ilişkin ölçeklerden (Balyejjusa, 2014; Wetungu, 2012; Akar, 2012; Davies and Davies, 2010) ve teorik bilgi birikiminden yararlanılarak 43 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Literatür taraması sonucunda oluşturulan madde havuzu, Huselid, Beatty ve Becker'in (2005), boyutlandırması ile tutarlı olarak "işe çekme, işe seçme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması" olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Hazırlanan ölçek taslağı eğitim yönetimi ve ölçme değerlendirme alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuş, alınan dönütlere göre ölçek yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin anlaşılabilirliğini test etmek için 10 öğretmenin görüşüne sunulmuş ve ölçek 42 madde ile ön deneme uygulamasına hazır hale getirilmiştir. Hazırlanan ölçek taslağı likert türünde bir ölçektir. Ölçekte yer alan yanıt seçenekleri "1-Hiç Katılmıyorum, 2-Az Katılıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Çok Katılıyorum, 5-Tam Katılıyorum" dan oluşmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel etkililik algısının belirlenmesinde ise Hoy (2009) tarafından geliştirilmiş olan ve sekiz maddeden oluşan likert tipi *Okul Etkililiği İndeksi* kullanılmıştır. Ölçek, bir okulun ürünlerinin niceliği ve niteliği, etkinliği, uyumluluğu ve esnekliği boyutlarına ilişkin öznel ve kolektif yargıları yansıtmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler "hiç katılmıyorum" dan "tamamen katılıyorum" a kadar altılı seçenekle derecelendirilmiştir. Veri toplama araçlarının ön deneme uygulaması, 2015 Mart ayında ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 100 öğretmen üzerinde yapılmıştır.

**Yetenek yönetimi ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik analizleri.** Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemede öncelikle temel bileşenler analizine dayalı açıklayıcı faktör analizi uygulanmış, daha sonra belirlenen yapının geçerliliğini sınamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde maddelerin ölçekte tutulmasında .45 (Comrey ve Lee, 1992: 243) ve güvenilirlik analizinde madde toplam korelasyonları .30 (Büyüköztürk, 2014: 134) değeri iyi bir ölçüt kabul edildiğinden bu değerler alt sınır olarak kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi SPSS 18 Programı ile yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu sınamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. KMO sayısının .91 (Sharma, 1996: 116) olması ve Barlett testi sonucunun anlamlı ( $\chi^2=2035.275$ ,  $sd=300$ ,  $p<0.01$ ) bulunması örneklemin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda "Yetenek Yönetimi Ölçeği" nin dört faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu faktör gruplarından herhangi birisine girmeyen, binişik olan 17 madde değerlendirme dışında bırakılarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri yinelenmiştir. Faktör döndürme sonrasında ölçeğin birinci faktörünün (işe çekme) beş maddeden, ikinci faktörünün (işe seçme) yedi maddeden, üçüncü faktörünün (yeteneğin geliştirilmesi) altı maddeden ve dördüncü boyutunun (yeteneğin elde tutulması) yedi maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

"Yetenek Yönetimi Ölçeği" nin, açıklayıcı faktör analizi ile ulaşılan faktörlere ilişkin özdeğerler, açıklanan varyans oranları ve döndürülmüş faktör yük değerlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur. Buna ek olarak tabloda maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ve Cronbach-Alfa iç tutarlılık katsayıları da verilmiştir.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Ölçeği' nin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör Yük Değeri	MaddeToplam Korelasyonu
<b>Faktör 1: İşe Çekme</b>			
m2	Yöneticilerimiz, yetenekli öğretmenlerin okulumuza çekilmesinin önemini her fırsatta vurgular.	.77	.56
m3	Diğer okullarda çalışan nitelikli öğretmenleri okulumuza çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.	.77	.65
m1	Yöneticilerimiz, yetenekli öğretmenlerin okulumuza çekilmesinin rekabetin anahtarı olduğunun bilincindedir.	.73	.53
m8	Okulumuz, zirvedeki yetenekli öğretmenleri çekme yeterliğine sahiptir.	.64	.77
m4	Mezun olmak üzere olan yüksek potansiyelli öğretmen adaylarını okulumuza çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.	.49	.57
Özdeğer= 3.41	Açıklanan Varyans= %13.67	Cronbach Alpha= .90	
<b>Faktör 2: İşe Seçme</b>			
m12	İşe alım süreçleri tüm adaylar için adil ve objektiftir.	.79	.69
m9	İşe alınması sürecinde öğretmenlerin okulumuza sağlayabilecekleri katkı çok yönlü değerlendirilir.	.76	.69
m10	Okulumuza yeni katılacak öğretmenlerin davranış ve değerlerinin okulumuzun kültürüne uygun olmasına dikkat edilir.	.75	.57
m11	İşe alma sürecinde, cinsiyet, yaş, kültürel farklılıkların temsil edilmesini sağlayacak farklı nitelikte çalışanların seçilmesine özen gösterilir.	.74	.54
m15	Okulumuzda açık bir pozisyon olduğunda, işlerin aksamaması için potansiyel adaylar değerlendirmeye alınırlar.	.54	.65
m17	Öğretmenlere, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı görevler verilir.	.53	.74
m18	Öğretmenler okul içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır.	.49	.73
Özdeğer= 4.42	Açıklanan Varyans= %17.71	Cronbach Alpha= .86	
<b>Faktör 3: Yeteneğin Geliştirilmesi</b>			
m24	Potansiyellerini tamamen işe yansıtılabilmeleri için öğretmenlere koçluk ve mentörlük gibi destekler sağlanır.	.78	.67
m23	Okulumuzda gelecekte öğretmenlik mesleğinin gerektirebileceği bilgi ve becerilere dönük geliştirme eğitimleri verilir.	.77	.72
m19	Okulumuzda öğretmenlerin gereksinimlerine uygun mesleki gelişme olanakları sunulur.	.77	.74
m22	Öğretmenlere kurumdaki kariyer olanaklarını tanıtan toplantılar düzenlenir.	.71	.72
m16	Okulumuzda öğretmenlerin gereksinimlerine uygun kişisel gelişme olanakları sunulur.	.70	.75
m27	Her bir öğretmenin özel gelişim planı vardır.	.54	.72
Özdeğer= 4.55	Açıklanan Varyans= %18.22	Cronbach Alpha= .92	
<b>Faktör 4: Yeteneğin Elde Tutulması</b>			

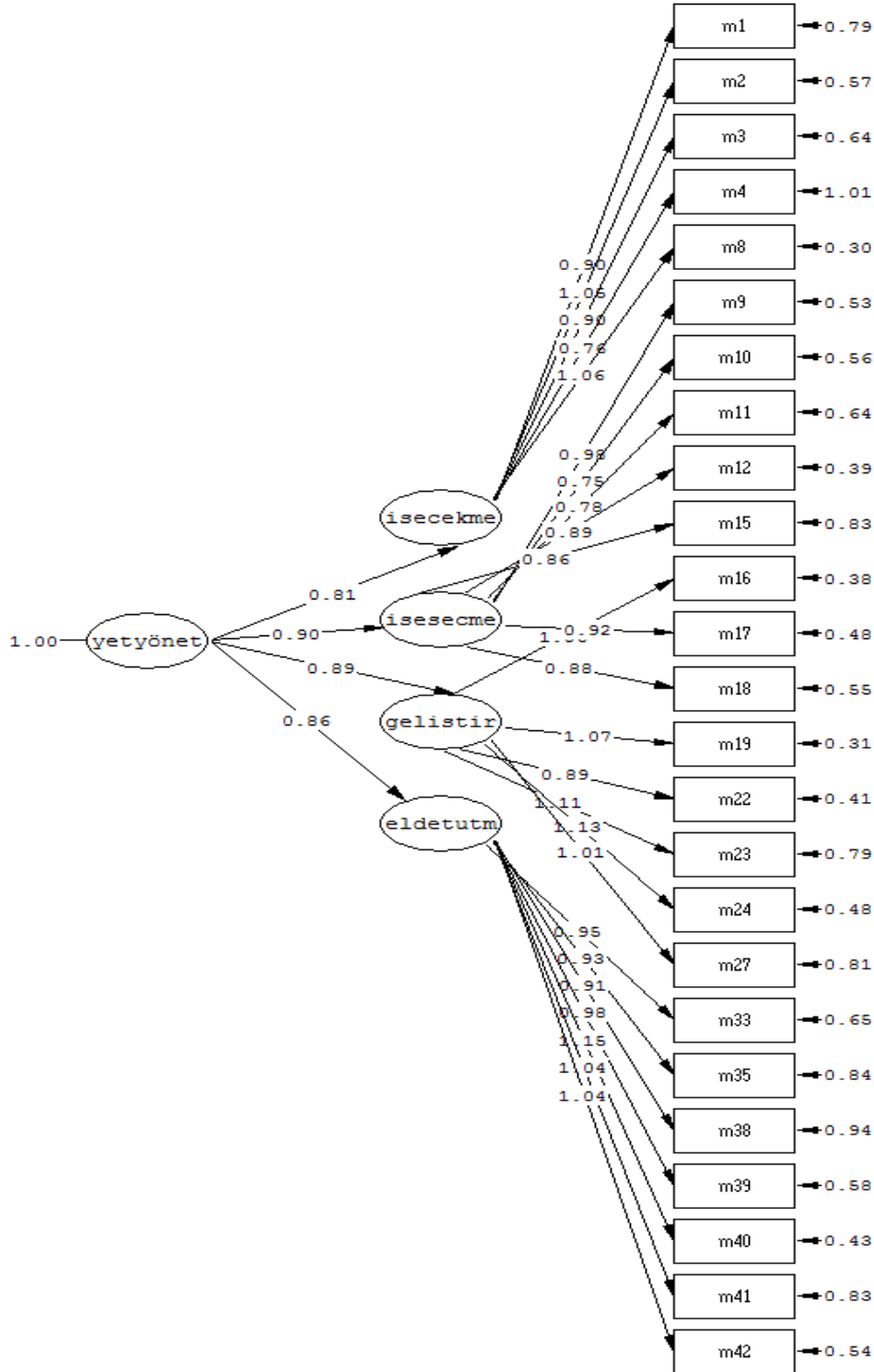


m42	Performans değerlendirme sonucunda uygun kişilere yöneticilik gibi farklı pozisyon seçenekleri sunulur.	.77	.72
m38	Öğretmenler çeşitli kurumsal ödüllere aday gösterilir.	.76	.68
m41	Öğretmenlerin işle ilgili memnun olmadıkları konularda yeni düzenlemeler yapılır.	.76	.77
m39	Okulundaki, öğretmenlerin üstün performans ve gelişme potansiyeli herkese açık bir değerlendirme sistemi ile değerlendirilir.	.74	.74
m40	Öğretmenlerin işten memnuniyetleri düzenli olarak değerlendirilir.	.66	.68
m33	Öğretmenlere ödenen ücretler piyasadaki ücretlerle rekabet edebilir düzeydedir.	.60	.67
m35	Üstün performans gösteren öğretmenlerin okulda devamlılığını sağlamak için maaşlarında artış ve ek ödeme ve gibi teşvikler yapılır.	.58	.62
Özdeğer= 5.22	Açıklanan Varyans= %20.90	Cronbach Alpha= .91	
Ölçek Toplam: Cronbach Alpha= .96 KMO= .91, Açıklanan Toplam Varyans= %70.50, Barlett Küresellik testi [ $\chi^2=2035.275, sd=300, p<0.01$ ]			

Tablo 1’de görüldüğü gibi ölçeğin ilk boyutu olan “İşe Çekme” boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .49 ve .77 arasında, düzeltilmiş madde korelasyonları ise .53 ve .77 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %13.67’dir. İkinci boyut olan “İşe Çekme” boyutunda yer alan maddelerin döndürülmüş faktör yük değerleri .49 ve .79 arasında, maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ise .54 ve .74 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %17.71’ini açıklamaktadır. Üçüncü boyutu olan “Yeteneğin Geliştirilmesi” boyutunda yer alan maddelerin döndürülmüş faktör yük değerleri .54 ve .78 arasında değişmektedir. Bu boyutta yer alan maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ise .67 ve .75 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %18.22’sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör olan “Yeteneğin Elde Tutulması” boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .58 ve .77, düzeltilmiş madde korelasyonları ise .62 ve .77 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %20.90’ını açıklamaktadır. Dört faktörün birlikte açıkladıkları toplam varyans %70.50’dir. Sosyal bilimlerde %40-60 arasındaki oranın yeterli olduğu belirtilmektedir (Tavşancıl, 2006: 48).

Açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonucunda 25 maddeden oluştuğu belirlenen ölçeğin, dört faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, modelin veriye uyumunun farklı yönlerini değerlendiren farklı uyum istatistikleri belirlenmektedir. Bu farklı uyum istatistiklerinden en yaygın kullanılan ve en sık rapor edilen uyum indeksleri, en genel uyum istatistiği olan  $\chi^2$  değeri ve ardından GFI, AGFI, RMSEA, CFI ve NNFI değerleridir (Sümer, 2000).

“Yetenek Yönetimi Ölçeği” nin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile ulaşılan standartlaştırılmış yol katsayıları ve hata varyansları Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Diyagramı ve Standart Değerleri

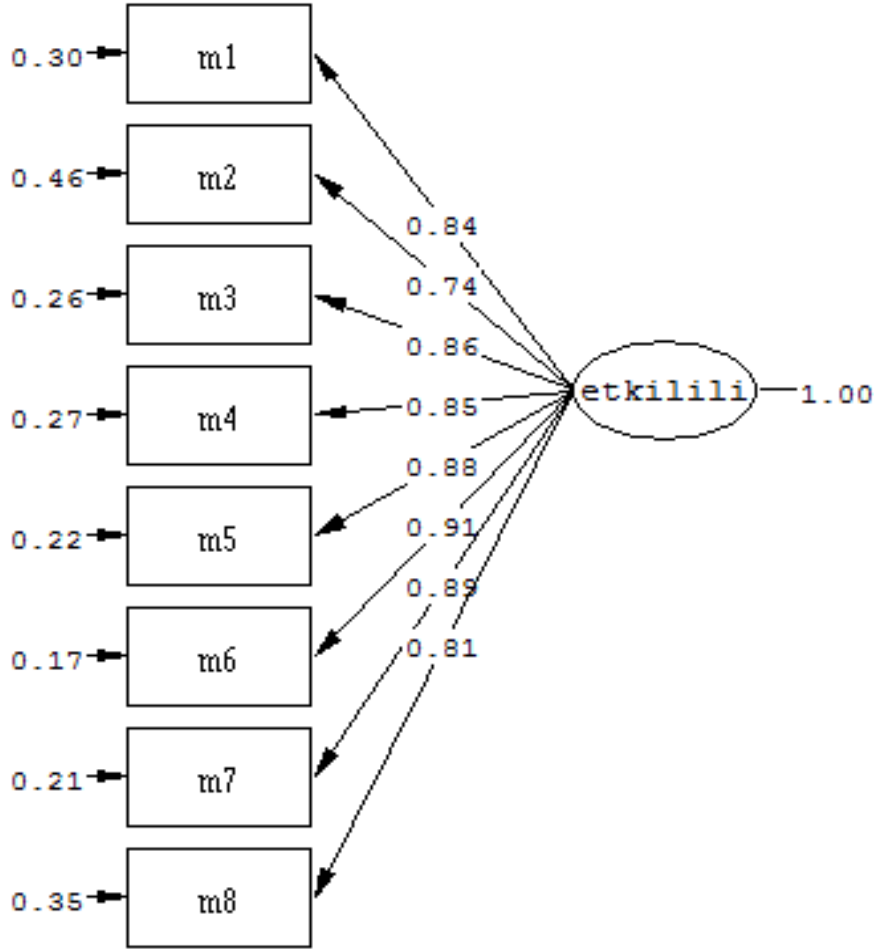
Şekil 1'de görüldüğü gibi, gizil değişken (yetenek yönetimi) ve göstergeler arasındaki standartlaştırılmış parametre tahminleri ( $\hat{\lambda}$ ) .21 ile .63 arasında değişmektedir. Analiz ile ulaşılan  $\chi^2/sd$  oranı 2.12 ( $\chi^2/sd = 2.09$ ) bulunmuştur. Bu oran, mükemmel uyumu göstermektedir. Analiz ile ulaşılan RMSEA=0.010 değeri, zayıf uyumu göstermektedir. NFI= 0.92 ve NNFI= 0.95 olarak bulunan değerler kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir (Schermele-Engel ve Moosbrugger, 2003). CFI = 0.95, mükemmel uyumu göstermektedir. GFI = .90 ve AGFI =



.85 olarak hesaplanan değerler, kabul edilebilir uyum aralığında yer almaktadır. Bu bulgulara göre, "Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri Ölçeği" nin dört faktörlü yapısının doğrulandığı ifade edilebilir. Bunun yanında gizil değişkenin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri incelendiğinde t değerlerinin 2.56'nın üzerinde olduğu, böylelikle .01 düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

#### Okul Etkililiği Ölçeği' nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Hoy (2009) tarafından geliştirilen ve sekiz maddeden oluşan Okul Etkililiği İndeksi'nin özgün faktör yapısının özel okullarda görevli öğretmenlerle elde edilen verilerle ne düzeyde uyum gösterdiği DFA ile sınanmıştır. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile ulaşılan standartlaştırılmış yol katsayıları ve hata varyansları Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2: Okul Etkililiği Ölçeği' nin 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinin Diyagramı ve Standart Değerleri

Okul Etkililiği Ölçeği'ne DFA uygulanması sonucunda elde edilen uyum indeksleri ( $X^2 = 44.07$ ,  $sd=20$ ,  $p=.00$ ), ( $X^2/sd$ )=2.20, RMSEA = .10, GFI = .91, AGFI = .85, CFI = .99, NFI = .97, NNFI = .98 olarak bulunmuştur. Uyum istatistiklerinden RMSEA değeri, zayıf uyumu göstermekle birlikte özellikle  $X^2/sd$  oranının mükemmel, diğer uyum indekslerinin mükemmel ya da kabul edilebilir uyum değerleri gözlemlendiğinden modelin kabul edilebilir bir model olduğu ileri sürülebilir. Maddelerin faktörleri ile olan ilişkilerini gösteren standardize edilmiş katsayılar .17 ile .46 arasında değişmektedir. Gizil değişkenin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerlerinin 2.56'nın üzerinde olması .01 düzeyinde manidar olduğu anlamına gelmektedir.

Okul Etkililiği Ölçeği'nin Cronbach-Alfa iç tutarlılık katsayı .92 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin düzeltilmiş madde korelasyonları .68 ile .84 arasında değişmektedir. Bu bulgulara göre Okul Etkililiği Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

**BULGULAR**

Araştırmadan elde edilen bulgulara ve yorumlar, araştırmmanın alt amaçlarına uygun olarak izleyen başlıklarsa sunulmuştur.

**Yetenek Yönetimine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan özel okul öğretmenlerinin özel okullarda uygulanan yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri işe çekme, işe seçme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması alt boyutlarına sunulmuş ve yorumlanmıştır.

**İşe Çekme Boyutuna İlişkin Bulgular.** Özel okulların kullandıkları işe çekme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve görelî sıra değerleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Özel Okulların İşe Çekme Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Görelî Sıra Değerleri

	Ölçek Maddeleri	M	ss	Önem Sırası
m1	Yöneticilerimiz, yetenekli öğretmenlerin okulumuza çekilmesinin rekabetin anahtarı olduğunun bilincindedir.	3.31	1.30	1
m2	Yöneticilerimiz, yetenekli öğretmenlerin okulumuza çekilmesinin önemini her fırsatta vurgular.	3.28	1.33	2
m3	Diğer okullarda çalışan nitelikli öğretmenleri okulumuza çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.	2.72	1.23	4
m4	Mezun olmak üzere olan yüksek potansiyelli öğretmen adaylarını okulumuza çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.	2.67	1.27	5
m5	Okulumuz, zirvedeki yetenekli öğretmenleri çekme yeterliğine sahiptir.	3.16	1.23	3
	Toplam	3.02	1.59	

Tablo 2’de görüleceği gibi, öğretmenlerin özel okulların “işe çekme” alt boyutundaki ifadelerle “az” (M=3.02) katılmaktadırlar. Özel okulların öğretmenlerin işe çekilmesi boyutunda birinci sırada “yöneticilerimiz, yetenekli öğretmenlerin okulumuza çekilmesinin rekabetin anahtarı olduğunun bilincindedir” (M=3.31) ifadesine katılım göstermiştir. Bunu ikinci sırada “yöneticilerimiz, yetenekli öğretmenlerin okulumuza çekilmesinin önemini her fırsatta vurgular” (M=3.28) ve üçüncü sırada “okulumuz, zirvedeki yetenekli öğretmenleri çekme yeterliğine sahiptir” (M=3.16) ifadeleri izlemiştir.

**İşe Seçme Boyutuna İlişkin Bulgular.** Özel okulların kullandıkları işe seçme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve görelî sıra değerleri Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Özel Okulların İşe Seçme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğretmen Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Görelî Sıra Değerleri

	Ölçek Maddeleri	M	ss	Önem Sırası
m6	İşe alınması sürecinde öğretmenlerin okulumuza sağlayabilecekleri katkı çok yönlü değerlendirilir.	3.53	1.26	5
m7	Okulumuza yeni katılacak öğretmenlerin davranış ve değerlerinin okulumuzun kültürüne uygun olmasına dikkat edilir.	3.91	1.06	1
m8	İşe alma sürecinde, cinsiyet, yaş, kültürel farklılıkların temsil edilmesini sağlayacak farklı nitelikte çalışanların seçilmesine özen gösterilir.	3.49	1.14	6
m9	İşe alım süreçleri tüm adaylar için adil ve objektiftir.	3.78	1.15	2

m10	Okulumuzda açık bir pozisyon olduğunda, işlerin aksamaması için potansiyel adaylar değerlendirmeye alınırlar.	3.57	1.28	4
m11	Öğretmenlere, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı görevler verilir.	3.48	1.23	7
m12	Öğretmenler okul içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır.	3.58	1.89	3
Toplam		3.62	1.28	

Tablo 3'te görüldüğü gibi, özel okulların işe seçme boyutuna ilişkin ifadelerle öğretmenlerin "kısmen" katıldığı belirlenmiştir. Öğretmenler bu boyutta, sırasıyla "okulumuzda yeni katılacak öğretmenlerin davranış ve değerlerinin okulumuzun kültürüne uygun olmasına dikkat edilir" (M=3.91), "işe alım süreçleri tüm adaylar için adil ve objektiftir" (M= 3.78) ve "öğretmenler okul içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır" ifadelerine daha yüksek düzeyde katılmışlardır.

**Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutuna İlişkin Bulgular.** Özel okulların kullandıkları yeteneğin geliştirilmesi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve görelî sıra değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Özel Okulların Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Görelî Sıra Değerleri

Ölçek Maddeleri	M	ss	Önem Sırası
m13 Potansiyellerini tamamen işe yansıtılabilmeleri için öğretmenlere koçluk ve mentörlük gibi destekler sağlanır.	2.64	1.32	6
m14 Okulumuzda gelecekte öğretmenlik mesleğinin gerektirebileceği bilgi ve becerilere dönük geliştirme eğitimleri verilir.	3.33	1.37	1
m15 Okulumuzda öğretmenlerin gereksinimlerine uygun mesleki gelişme olanakları sunulur.	3.31	1.25	2
m16 Öğretmenlere kurumdaki kariyer olanaklarını tanıtan toplantılar düzenlenir.	2.72	1.45	5
m17 Okulumuzda öğretmenlerin gereksinimlerine uygun kişisel gelişme olanakları sunulur.	3.30	1.27	3
m18 Her bir öğretmenin özel gelişim planı vardır.	2.73	1.23	4
Toplam	3.05	1.31	

Tablo 4'ten anlaşılacağı gibi, "yeteneğin geliştirilmesi" alt boyutundaki ifadelerle özel okul öğretmenleri "kısmen" (M=3.05) katılmaktadırlar. Bu alt boyutta, öğretmenler sırasıyla en yüksek düzeyde "okulumuzda gelecekte öğretmenlik mesleğinin gerektirebileceği bilgi ve becerilere dönük geliştirme eğitimleri verilir" (M=3.33), "okulumuzda öğretmenlerin gereksinimlerine uygun mesleki gelişme olanakları sunulur" (M=3.31) ve "okulumuzda öğretmenlerin gereksinimlerine uygun kişisel gelişme olanakları sunulur" (M=3.30) ifadelerine katılmışlardır.

**Yeteneğin Elde Tutulması Boyutuna İlişkin Bulgular.** Özel okulların kullandıkları yeteneğin elde tutulması stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve görelî sıra değerleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Özel Okulların Yeteneğin Elde Tutulması Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Görelî Sıra Değerleri

Ölçek Maddeleri		M	ss	Önem Sırası
m19	Performans değerlendirme sonucunda uygun kişilere yöneticilik gibi farklı pozisyon seçenekleri sunulur.	2.60	1.37	1
m20	Öğretmenler çeşitli kurumsal ödüllere aday gösterilir.	2.16	1.26	6
m21	Öğretmenlerin işle ilgili memnun olmadıkları konularda yeni düzenlemeler yapılır.	2.56	1.29	2
m22	Okulumdaki, öğretmenlerin üstün performans ve gelişme potansiyeli herkese açık bir değerlendirme sistemi ile değerlendirilir.	2.23	1.31	5
m23	Öğretmenlerin işten memnuniyetleri düzenli olarak değerlendirilir.	2.54	1.40	3
m24	Öğretmenlere ödenen ücretler piyasadaki ücretlerle rekabet edebilir düzeydedir.	2.52	1.36	4
m25	Üstün performans gösteren öğretmenlerin okulda devamlılığını sağlamak için maaşlarında artış ve ek ödeme ve gibi teşvikler yapılır.	2.03	1.30	7
Toplam		2.37	1.32	

Tablo 5'ten izlenebileceği gibi, "yeteneğin elde tutulması" alt boyutundaki ifadelerle öğretmenler "az" (M= 2.37) katılmaktadırlar. Bu alt boyuttaki maddeler arasında, öğretmenlerin "performans değerlendirme sonucunda uygun kişilere yöneticilik gibi farklı pozisyon seçenekleri sunulur" (M=2.60), "öğretmenlerin işle ilgili memnun olmadıkları konularda yeni düzenlemeler yapılır" (M=2.56) ve "öğretmenlerin işten memnuniyetleri düzenli olarak değerlendirilir" (M=2.54) ifadelerine görelî olarak daha yüksek düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

**Özet.** Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin özel okulların kullandıkları yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerlerinin özeti Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Özel Okulların Yeteneğin Yetenek Yönetiminin Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Özeti

Yetenek Yönetiminin Boyutları	İşe Çekme	İşe Seçme	Yeteneğin Geliştirilmesi	Yeteneğin Elde Tutulması	Toplam
M	3.02	3.62	3.05	2.37	3.01
ss	1.59	1.28	1.31	1.32	1.04

Tablo 6 incelendiğinde, özel okulların kullandığı yetenek yönetiminin stratejilerinden görelî olarak en çok "işe seçme" (M=3.62) boyutuna ilişkin ifadelerle katıldıkları belirlenmiştir. Bunu ikinci sırada "yeteneğin geliştirilmesi" (M=3.05), üçüncü sırada "işe çekme" (M=3.02) ve son sırada "yeteneğin elde tutulması" (M=2.37) izlemiştir. Yetenek yönetimi stratejilerinin toplamına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin "kısmen" yetenek yönetimi stratejilerinin kullanıldığını düşündükleri söylenebilir.

### Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Özel okul öğretmenlerinin özel okullarda kullanılan yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, öğretmenlik alanı ve kıdem değişkenlerine göre fark analizi bulguları, değişkenlere ilişkin başlıklar altında sunulmuştur.

**Cinsiyet.** Öğretmenlerin özel okullarda yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Öğretmenlerin Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	M	ss	sd	t	p
İşe Çekme	Kadın	159	15.01	4.93	208	.613	.54
	Erkek	51	15.52	5.86			
İşe Seçme	Kadın	159	25.05	6.50	208	1.06	.28
	Erkek	51	26.23	7.96			
Yeteneğin Geliştirilmesi	Kadın	159	17.84	6.54	208	.713	.50
	Erkek	51	18.62	7.48			
Yeteneğin Elde Tutulması	Kadın	159	16.44	7.94	208	.671	.47
	Erkek	51	17.29	7.54			

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin özel okulların kullandıkları yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri işe çekme [ $t_{(208)}=.54$ ;  $p>.05$ ], işe seçme [ $t_{(208)}=.28$ ;  $p>.05$ ], yeteneğin geliştirilmesi [ $t_{(208)}=.50$ ;  $p>.05$ ] ve yeteneğin elde tutulması [ $t_{(208)}=.47$ ;  $p>.05$ ] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Öğretmenlik alanı.** Öğretmenlerin özel okullarda yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin sınıf ve branş öğretmenliği değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlik Alanına Göre T-Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	M	ss	sd	t	p
İşe Çekme	Sınıf	80	15.89	5.78	208	1.65	.10
	Branş	130	14.68	4.71			
İşe Seçme	Sınıf	80	25.49	7.48	208	.254	.80
	Branş	130	25.24	6.53			
Yeteneğin Geliştirilmesi	Sınıf	80	19.10	6.91	208	1.77	.07
	Branş	130	17.39	6.32			
Yeteneğin Elde Tutulması	Sınıf	80	17.02	8.98	208	.539	.59
	Branş	130	16.42	7.08			

Tablo 8’de görüldüğü gibi, özel okulların kullandıkları yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri, işe çekme [ $t_{(208)}=.54$ ;  $p>.10$ ], işe seçme [ $t_{(208)}=.80$ ;  $p>.05$ ], yeteneğin geliştirilmesi [ $t_{(208)}=.07$ ;  $p>.05$ ] ve yeteneğin elde tutulması [ $t_{(208)}=.59$ ;  $p>.05$ ] alt boyutlarında sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.** Öğretmenlerin özel okullarda yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin özel okullarda yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre Kruskal-Wallis H testi sonuçları

Ölçek Boyutları	Kıdem (yıl)	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
İşe Çekme	1-5	31	96.84	4	5.25	.26	-
	6-10	95	114.65				
	11-15	50	92.93				
	16+	34	115.78				
İşe Seçme	1-5	31	95.60	4	5.25	.26	-
	6-10	95	113.69				

		11-15	50	100.39	4	4.11	.39	-
		16+	34	83.33				
Yeteneğin Geliştirilmesi		1-5	31	91.53				
		6-10	95	107.47	4	5.06	.28	-
		11-15	50	105.68				
		16+	34	83.06				
Yeteneğin Elde Tutulması		1-5	31	91.37				
		6-10	95	108.23	4	2.95	.56	-
		11-15	50	103.38				
		16+	34	103.39				

Özel okul öğretmenlerinin özel okullarda yetenek yönetiminin alt boyutları olan işe çekme [ $\chi^2(4)=5.25, p>.05$ ], işe seçme [ $\chi^2(4)=4.11, p>.05$ ], yeteneğin geliştirilmesi [ $\chi^2(4)=5.06, p>.05$ ] ve yeteneğin çekilmesi [ $\chi^2(4)=2.95, p>.05$ ] alt boyutlarındaki görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

### Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi ve Okul Etkililiğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan özel okul öğretmenlerinin özel okulların yetenek yönetiminde kullandığı stratejiler ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış olan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Yetenek Yönetimi Stratejileri İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişkiler

Yetenek Yönetiminin Boyutları	M	ss	Okul Etkililiği
İşe Çekme	15.14	5.16	.606**
İşe Seçme	25.33	6.88	.684**
Yeteneğin Geliştirilmesi	18.03	6.77	.651*
Yeteneğin Elde tutulması	16.65	7.84	.594**
Yetenek Yönetimi (Toplam)	75.17	23.51	.719**

(\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ )

Tablo 10'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin özel okullarda yetenek yönetiminin boyutlarına ilişkin görüşleri ile okulun etkililiği arasındaki tüm ilişkiler orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki göstermektedir ( $r = .60$ ;  $r = .68$ ,  $R = .65$ ;  $r = .59$ ;  $r = .71$ ). Buna göre, özel okulların yetenek yönetimi stratejilerini kullanma düzeyindeki artışa bağlı olarak öğretmenlerin okulun etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin olumlu olma eğiliminde olduğu söylenebilir.

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma ile ulaşılan sonuçlara göre, öğretmenlerin özel okulların "işe çekme" alt boyutundaki ifadelerle "az" katıldıkları ortaya çıkmıştır. Benzer biçimde Akar'ın (2012) kamu ve vakıf üniversitelerinde görevli öğretim üyelerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin araştırıldığı çalışmada da yeteneğin çekilmesi boyutundaki uygulamaların düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. 2000'li yılların başlarından itibaren, öğretmen olarak atanabilmek için Kamu Personeli Seçme Sınavı'na (KPSS) girilmesinin zorunlu hale gelmesi ve devlet okullarında sınırlı kadro açılması nedeniyle, çok sayıda öğretmenin açıkta kalmalarının etkisiyle (Keskin Demirel, 2012, 167), öğretmenler arasındaki işsizlik son yıllarda giderek artmıştır (Şahin, 2011, 1168). Bu olgu karşısında özel okul yöneticilerinin okullarında çalışmak üzere yetenekli öğretmenleri bulmada sorun yaşamayacaklarını düşünebilecekleri akla gelebilir. Ayrıca Rudhumbu'nun (2014, 93), yükseköğretim kurumlarında yaptığı çalışmasında katılımcıların %42'sinin kurumlarının en yeteneklileri işe çekebildikleri yönünde görüş bildirmiş

olması, farklılığın Türkiye'nin kendine özgü piyasa ve istihdam koşullarından kaynaklanabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemine uygun olarak, özel okulların işe seçme boyutuna ilişkin ifadelerle “kısmen” katılmışlardır. Akar'ın (2012) araştırmasında akademisyenler özel üniversitelerde yeteneğin yerleştirilmesi uygulamalarını “çok az” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Bu iki bulgunun farklılık göstermesi öğretim kademelerinin farklı olması ve araştırmanın üniversitelerin kamu ve özel üniversiteleri kapsamından kaynaklanıyor olabilir. Söz konusu araştırma bulguları, özel üniversitede görevli akademisyenlerin görüşlerinin, kamu üniversitelerinde görevli akademisyenlere göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Öğretmenler bu boyutta, sırasıyla “okulumuza yeni katılacak öğretmenlerin davranış ve değerlerinin okulumuzun kültürüne uygun olmasına dikkat edilir”, “işe alım süreçleri tüm adaylar için adil ve objektiftir” ve “öğretmenler okul içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır” ifadelerine daha yüksek düzeyde katılmışlardır. Öğretmenlerin görüşlerinin çoğunluğunun kültür vurgusunu içermesi şaşırtıcı değildir. Keza literatürde yetenek yönetiminin ortaya çıkışı mevcut kültürel çerçevenin parçası olarak ele alınmaktadır (Riccio, 2010, 19). Bu anlamda yetenek yönetiminin yukarıda verildiği üzere Silzer ve Dowell (2010)'in “kültürel normlar dizisi” ifadesiyle de uyumludur. Son olarak Stahl ve arkadaşları tarafından (2007) işe alınan kişi ile örgüt arasında kültürel bir uyumun olmasının gerektiğinin ifade edildiği ve araştırma bulgusunun bu görüşle uyumlu olduğu belirtilebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi çerçevesinde ulaşılan bulgulara göre, “yeteneğin geliştirilmesi” boyutundaki ifadelerle özel okul öğretmenleri “kısmen” katılmışlardır. Bu alt boyutta, öğretmenlerin “okulumuzda gelecekte öğretmenlik mesleğinin gerektirebileceği bilgi ve becerilere dönük geliştirme eğitimleri verilir”, “okulumuzda öğretmenlerin gereksinimlerine uygun mesleki gelişme olanakları sunulur” ve “okulumuzda öğretmenlerin gereksinimlerine uygun kişisel gelişme olanakları sunulur” ifadelerine daha yüksek düzeyde katılımı, özel okulların mesleki ve bireysel gelişimle önem verdiğinin bir göstergesi kabul edilebilir. Diğer yandan öğretmenlerin görüşlerine göre, koçluk ve mentörlük gibi destekler bu oyutta yer alan uygulamalara göre daha zayıftır. Benzer şekilde Akar'ın araştırmasında (2012), yükseköğretim kurumlarında yeteneğin geliştirilmesi boyutundaki “koçluk mekanizmalarının işletilmesi” ifadesine akademisyenler en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bunun nedeni, Türkiye'de koçluk ve mentörlük desteklerinin yasal olarak düzenlenmemiş olması ve uygulanması konusunda herhangi bir zorunluluğun bulunmaması olabilir. Aslında yetenek yönetiminin nihai amacı olan geleceğin liderlerinin yetiştirilmesinin sağlanabilmesi için de koçluk ve mentörlük destekleri önemlidir. Çalışmalar en iyi yöneticilerin zamanlarının %50'sini yeni nesil liderlerin mentörlüğüne, koçluğuna ve gelişimine harcadıklarını göstermektedir (Davies ve Davies, 2010).

Araştırmanın dördüncü alt problemi çerçevesinde, özel okulların “yeteneğin elde tutulması” stratejilerine “az” başvurdukları belirlenmiştir. Benzer şekilde Akar (2012) üniversitelerde yeteneğin tutulması boyutundaki maddelere akademisyenlerin “çok az” katıldığını saptamıştır. Oysa yetenek yönetiminin, yeteneğin elde tutulmasının bir aracı olarak kullanılarak potansiyeli yüksek, yetenekli çalışanlar için fırsatların artırılması hem daha iyi bir çalışma ortamı yaratır hem de finansal ve insan gücü kaynaklarından tasarruf edilebilir (Riccio, 2010). Literatürde, istisnai eğitimcilerin işe alınması ve elde tutulmasının öğretmenlerin işe seçilmesi, onları mentörlük yapılması ve uzun dönem mesleki gelişim süreçlerine katılımı için gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Böylelikle okulların yeni işe alınanları sahiplenen ve onları güçlendiren bir ortam yaratması mümkün olabilir. Bu iki stratejik işlevin başarılı bir biçimde harmanlanmasıyla, işe yeni başlayan öğretmenlerin gelişmesi sağlanabilir (Pregot, 2014). Bu önermeden hareketle, yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan ve öğretmenlerin diğer yetenek yönetimi uygulamalarına göre en az katıldıkları ifadelerden oluşan bu boyutun özel okullarda yeterince ilgi görmediği ileri sürülebilir. Buna karşılık, Odden ve Kelly'nin de belirttiği gibi (2008), okulların etkililiği ve öğrenci başarısının artırılmasında stratejik yönetimin bir parçası olarak en yeteneklileri çekmek yeterli değildir. Bunun yanında yeteneklerin elde tutulması ve örgütün stratejik yönelimlerini destekleyecek biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Görünen o ki, yetenek yönetiminin bileşenleri olan yeteneğin çekilmesi ve elde tutulması stratejilerinden ikincisinin ihmal edilmesi ya da yokluğu birincisinin başarısını da gölgelemektedir. Diğer bir deyişle, yetenek yönetimi uygulamalarından birisinin başarılı sayılabilmesi için diğer uygulamalarla da desteklenmesi kaçınılmazdır.



Araştırmadan elde edilen bulgulara ilişkin bütüncül bir değerlendirme yapıldığında, özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre, özel okulların yetenek yönetimi stratejilerini “kısmen” kullandıkları belirlenmiştir. Özel okullarda birinci sırada “işe seçme”, ikinci sırada “yeteneğin geliştirilmesi”, üçüncü sırada “işe çekme” ve son sırada “yeteneğin elde tutulması” alt boyutlarındaki stratejileri kullanılmaktadır. İşe seçme boyutuna katılımın yüksek olmasının nedeninin, Türkiye’de dershanelerin kapatılması ve temel liselere dönüştürülmesiyle birlikte özel okulların sayısının artması, böylelikle rekabetin artmasıyla yetenek yönetimi stratejilerinin kaçınılmaz olarak kullanılmaya başlanması olabilir. Diğer yandan işe çekme ve yeteneğin elde tutulması boyutlarına ilişkin katılımın düşük olmasının nedeni yukarıda açıklandığı gibi öğretmen işsizliğinin Türkiye’de azımsanmayacak boyutta olması olabilir. Ayrıca özel okullarda işveren konumundaki okul yöneticilerinin eğitim işgörenlerinin yeteneklerinin örgüte katkısını göz ardı etmesi, hatta Rudhumbu’nun (2014) araştırmasının sonuçlarında belirttiği gibi yöneticilerin yetenekle ilişkili sorunlarla fazla ilgilenmemeleri olabilir.

Özel okul öğretmenlerinin, özel okulların kullandıkları yetenek yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri cinsiyet, öğretmenlik alanı ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, öğretmenlerin yetenek yönetimi stratejilerinin kullanılması ile okulun etkililiğine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, yetenek yönetiminin alt boyutları olan işe çekme, işe seçme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması alt boyutlarındaki stratejilerin kullanılma düzeyi arttıkça, okulun etkililiğine ilişkin görüşler de daha olumlu olma eğilimindedir. . Aytaç (2015) da, okul yöneticilerinin yetenek yönetimi becerileri ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Görünen o ki, başarılı yetenek yönetimi uygulamaları, örgütsel etkililik ve örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel çıktılarla yakından ilişkilidir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Birincisi, araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden uygun örnekleme kullanılmıştır. Olasılık dışı örnekleme türlerinde, pratik nedenlerle olasılıklı örnekleme yaklaşımlarının bulunmadığı durumlarda temsil yeteneğinin belirli bir dereceye kadar sağlanabildiği söylenebilir (Balci, 2013, 103). Bu nedenle bu araştırmadan elde edilen bulgular, Ankara ilindeki özel okullardaki yetenek yönetimi uygulamaları için genellenebilir bir özellik taşımamaktadır. Gelecek araştırmalarda, geniş örneklemlerden veri toplanması genellenebilir verilere ulaşılmasını sağlayabilir. Ek olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini ayrıntılı olarak irdelemek için nitel veri toplama tekniklerine başvurulması derinlemesine bir anlayış geliştirmede ve nicel veri toplamada ihmal edilen yönlerin aydınlatılmasında yararlı olabilir. Mevcut çalışmada yetenek yönetimi ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlerin öznel görüşlerini yansıtan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin okulun etkililiği ile ilişkisi, ulaşılan katılımcıların görüşlerinin topluca analiz edilmesine göre değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda, yetenek yönetimi uygulamaları ile okul etkililiği arasındaki ilişkiler bireysel okul bazında değerlendirilebilir. Böylelikle yetenek yönetimi uygulamalarının düşük ve yüksek olduğu okullar ile okulun etkililiği arasındaki ilişkileri de sınama olanağı doğabilir.

#### KAYNAKÇA

Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3).

Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39,1-24.

Aytaç, T. (2015). The Relationship between Teachers’ Perception about School Managers’ Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59,165-180.

Balci, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Balyejjusa, H. (2014). *School Contextual Factors, Talent Management, Teacher Competency and Student Engagement in Private Secondary Schools in Naddangira Zone, Busiro North Wakiso District*, Doctoral dissertation, Makerere University.

Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review. Learning Point Associates. 22 Mart 2015 tarihinde <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509967.pdf> adresinden alınmıştır.

Cappelli J. P. (2008). *Talent on demand*, Boston: Harvard Business Press.

Cappelli, P. (2009). Talent on demand—managing talent in an age of uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3).

Comrey, A. L& Lee, H.B. (1992). *A First Course in Factor Analysis (2nd Edition)*. Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Davies B.,& Davies B. J. (2011). *Talent management in education*. Sage Publications.

DeArmond, M., Gross, B., Bowen, M., Demeritt, A., & Lake, R. (2012). *Managing Talent for School Coherence: Learning from Charter Management Organizations*. Center on Reinventing Public Education.

Demirel, Ö. (2005). *Eğitim sözlüğü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Doğan, S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3).

Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and Engaging workers in the 21st century, *People and Strategy*, 27(3), 12.

Hoy, Wayne, H. (2009). 15.03.2014 tarihinde [http://www.waynehoy.com/pdfs/School\\_Effectiveness\\_Index.pdf](http://www.waynehoy.com/pdfs/School_Effectiveness_Index.pdf) adresinden alınmıştır.

Cornerstone (2013). 04.04. 2015 tarihinde <http://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/whitepaper/csod-wp-Key-Educator-Effectiveness-122013.pdf> adresinden alınmıştır.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). 'A players' or 'A positions'? *Harvard business review*, 83(12),110-117.

Keskin Demirer, D. (2012). Eğitimde piyasalaşma ve öğretmen emeğinde dönüşüm, *Çalışma ve Toplum*, 32(1), 167-186.

Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR Magazine*, 51(6), 1-11.

Morton, L. (2005). *Talent management value imperatives: Strategies for execution*. Conference Board.

Nakpodia, E. D. (2010). Human Resource Management in School Administration in Delta State Nigeria. *J Soc Sci*, 23(3): 179-187.

Odden, A. (2013). *Getting the best people into the toughest jobs: changes in talent management in education*. Center for American Progress. Washington, DC.

Odden, A. R., Kelly, J. R., & Co-Directors, S. M. H. C. (2008). *Strategic Management of Human Capital in Public Education*. Madison, WI: Consortium for Policy Research in Education.

- Pregot, M. V. (2014). Strategic Talent Management: Hiring the Right Teachers. *School Business Affairs*, 15, 15-17.
- Riccio S. J. (2010). *Talent Management in Higher Education: Identifying and Developing Emerging Leaders within the Administration at Private Colleges and Universities*, Unpublished Doctoral Thesis, The Graduate College at the University of Nebraska:Nebraska, USA.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R., & Lesser, E. (2010). *Integrated talent management– turning talent management into a competitive advantage– an industry view*. IBM Global Business Services.
- Rothwell, W. J. (2005). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent-- For Today and Tomorrow*. Greenwood Publishing Group.
- Rudhumbu N. (2014). Implementation of talent management strategies in higher education: evidence from Botswana, *International Journal of Higher Education Management (IJHEM)*, 1(1), 86-99.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Muller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research-Online*, 8, 23-74.
- Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, Retention and Workforce Planning*. John Wiley & Sons.
- Sharma, S. (1996) *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Silzer, R., Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*, 3-72.
- Stahl, G.K., Bjořrkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P.M. (2007), 'Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline,' Faculty and research working paper, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eızitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6), 49-74.
- Şahin, İ. (2011). *Öğretmen Adaylarının öğretmen istihdami ve mesleki geleceklerine ilişkin görüşleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(3), 1167-1184.
- Wetungu, K. S. (2012). *Human Resource Practices, Teamwork and Perceived Teacher Performance in Secondary Schools in Kampala*. Doctoral Dissertation. Makerere University).