

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN PSİKOTEKNİK TESTLERİN  
UYGULANMASINA İLİŞKİN TUTUMLARI:  
İZMİT ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan ÇOBAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ**

**HAZİRAN - 2008**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN PSİKOTEKNİK TESTLERİN  
UYGULANMASINA İLİŞKİN TUTUMLARI:  
İZMİT ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan ÇOBAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**  
**Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

**Bu tez 04/06/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Prof. Dr.**  
**Adem UĞUR**

Kabul  
Red  
Düzeltilme

**Prof. Dr.**  
**Muhsin HALİS**

Kabul  
Red  
Düzeltilme

**Yrd. Doç. Dr.**  
**Tuncay YILMAZ**

Kabul  
Red  
Düzeltilme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Gökhan ÇOBAN**

**04.06.2008**

## ÖNSÖZ

Bu araştırma; Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Özel Öğretim Kurumları'ndaki öğretmen bulma ve seçme süreci ile ilgili olarak durum analizi yaparak, kurumda görev alan dersane ve kurs yöneticilerinin, psikoteknik test uygulanmasına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarını ortaya koyarak testlerin bahse konu kurumlarda ileride kullanılabilmesine ilişkin önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen başta danışman hocam Yrd. Doç Dr. Tuncay YILMAZ olmak üzere, anket çalışmasına katılarak uygulama yapabilmeme yardımda bulunan özel dersane ve kurs yöneticilerine ve de beni her zaman destekleyen aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

**Gökhan ÇOBAN**

**04.06.2008**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	iv
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	x
<b>FOTOĞRAF LİSTESİ</b> .....	xi
<b>ÖZET</b> .....	xii
<b>SUMMARY</b> .....	xiii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BÖLÜM 1: PERSONEL BULMA VE SEÇME</b> .....	7
.	
1.1. Personel Bulma Kavramı.....	7
1.2. Personel Temininin İşletme Yönetimi Açısından Önemi.....	8
1.3. Personel Bulma Süreci.....	9
1.3.1. İşletme Politika ve Stratejisinin Oluşturulması.....	12
1.3.2. İş Tanımları ve Gereklerinin Belirlenmesi.....	16
1.3.3. İnsan Kaynağı Planlamasının Yapılması.....	18
1.3.4. Personelin Bulunması.....	20
1.3.4.1. İç Kaynaklar.....	22
1.3.4.2. Dış Kaynaklar.....	27
1.4. Personel Seçme Kavramı.....	42
1.5. Personel Seçimini Etkileyen Faktörler.....	42
1.6. Personel Seçiminin İşletme Yönetimi Açısından Önemi.....	44
1.7. Personel Seçim Süreci.....	45
1.7.1. Başvuru Formu.....	49
1.7.2. Ön Mülakat.....	50
1.7.3. Psikoteknik Test.....	51
1.7.4. Mülakat (Görüşme).....	51
1.7.5. Referans Kontrolü.....	58
1.7.6. Değerlendirme Merkezi.....	61
1.7.7. İlk Amirin Kararı.....	64
1.7.8. Sağlık Muayenesi.....	64
1.7.9. İşe Kabul Kararı.....	65

1.8. İşe Alım Sonrası ve Psikoteknik.....	66
-------------------------------------------	----

**BÖLÜM 2: PSİKOTEKNİK TESTLER VE ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA KULLANILMASI.....67**

2.1. Psikoteknik Test Kavramı.....	68
2.2. Psikoteknik Testlerin İşletmeler Açısından Önemi.....	69
2.3. Psikoteknik Testlerin Personel Seçiminde Kullanılması.....	71
2.4. Psikoteknik Testlerin Nitelikleri.....	73
2.5. Psikoteknik Test Türleri.....	74
2.5.1. Zekâ Testleri.....	76
2.5.2. Yetenek Testleri.....	80
2.5.3. Kişilik Testleri.....	82
2.5.4. Projektif Testler.....	89
2.5.5. İlgi Testleri.....	91
2.5.6. Diğer Testler.....	92
2.6. Özel Öğretim Kurumları.....	94
2.6.1. Özel Öğretim Kurumlarının Genel Yapısı ve Önemi.....	94
2.6.2. Özel Öğretim Kurumları Kanunu ve Yönetmeliği.....	96
2.6.3. Özel Öğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenler.....	98
2.6.4. Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme Süreci.....	99
2.7. Psikoteknik Testlere Olan Tutumlar.....	108

**BÖLÜM 3: KOCAELİ İLİ İZMİT MERKEZİNDEKİ ÖZEL DERSHANELER VE ÖZEL MUHTELİF KURSLAR UYGULAMASI...110**

3.1. Araştırmanın Kapsamı.....	110
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	111
3.3. Verilerin Analizi.....	112
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	112
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	115
3.5.1. Kişisel Bilgi Cevapları, Frekans Ve Yüzdeleri İle İlgili Bulgular Ve Yorumlar.....	115

3.5.2. Özel Dershaneler İle Özel Muhtelif Kurslar Karşılaştırması.....	128
3.5.3. Çıkarımsal İstatistikler Ve Analizler İle İlgili Bulgular Ve Yorumlar...	136

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>189</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>194</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>204</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>214</b>

## KISALTMALAR

**CV** : Özgeçmiş

**HPI** : Hogan Kişilik Ölçümü

**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi

**İŞKUR** : Türkiye İş Kurumu

**KPSS** : Kamu Personeli Seçme Sınavı

**KSAO** : Bilgi, Beceri, Yetenek ve Diğer Özellikler

**MMPI** : Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri

**OPQ** : Mesleki Kişilik Envanteri

**Ö.Ö.K.** : Özel Öğretim Kurumları



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> İşe Alım Kriterleri.....	46
<b>Tablo 2.</b> Telefonla Referans Kontrolü Form Örneği.....	60
<b>Tablo 3.</b> Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Aşamaları.....	63
<b>Tablo 4.</b> Araştırma Evreni ve Örneklem Sayısı.....	110
<b>Tablo 5.</b> Cinsiyete Göre Kurum Yöneticilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları...	115
<b>Tablo 6.</b> Yaşa Göre Kurum Yöneticilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	116
<b>Tablo 7.</b> Medeni Duruma Göre Kurum Yöneticilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	117
<b>Tablo 8.</b> Eğitim Durumuna Göre Kurum Yön. Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	117
<b>Tablo 9.</b> Kurumdaki Görev Durumuna Göre Yön. Frekans ve Yüzde Dağılımları.	118
<b>Tablo 10.</b> Branşa Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	119
<b>Tablo 11.</b> Toplam İş Deneyimine Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	120
<b>Tablo 12.</b> Kurumda Çalışma Süresine Göre Yön.in Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	121
<b>Tablo 13.</b> Aynı Kurumdaki Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	122
<b>Tablo 14.</b> Hizmet İçi Eğitime Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	123
<b>Tablo 15.</b> Dernek Üyeliğine Göre Kurum Yön. Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	124
<b>Tablo 16.</b> Yöneticilerin Görev Aldıkları Kurumun Niteliğine Göre Kurum Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	124
<b>Tablo 17.</b> Yöneticilerin Görev Aldıkları Özel Dershanenin Niteliğine Göre Kurum Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	125
<b>Tablo 18.</b> Yöneticilerin Görev Aldıkları Özel Kursun Niteliğine Göre Kurum Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	126
<b>Tablo 19.</b> Kurumda Çalışan Öğretmenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	127
<b>Tablo 20.</b> Kurumda Çalışan Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	127

<b>Tablo 21.</b> Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması.....	128
<b>Tablo 22.</b> Toplam İş Deneyimi Açısından Karşılaştırılması.....	128
<b>Tablo 23.</b> Kurumda Çalışılan Süre Açısından Karşılaştırılması.....	129
<b>Tablo 24.</b> Hizmetiçi Eğitim Açısından Karşılaştırılması.....	129
<b>Tablo 25.</b> Dernek Üyeliği Açısından Karşılaştırılması.....	129
<b>Tablo 26.</b> Yeni Yaklaşımları İnternette Takip Etme Açısından Karşılaştırılması.....	130
<b>Tablo 27.</b> Yeni Yaklaşımları .İ.K. Eklerinden Takip Etme Açısından Karşılaştırılması.....	130
<b>Tablo 28.</b> Yöneticilerin Kendilerini İKY Alanında Geliştirmesi Açısından Karşılaştırılması.....	130
<b>Tablo 29.</b> Öğretmen Sayısı Açısından Karşılaştırılması.....	131
<b>Tablo 30.</b> Kurumda Seminer Düzenlenmesi Açısından Karşılaştırılması.....	131
<b>Tablo 31.</b> Öğretmen İhtiyacının Analizi Açısından Karşılaştırılması.....	132
<b>Tablo 32.</b> Uygun Olmayan Öğretmen Seçiminin Öğretmenin Kişiliğinde Yıkıma Yol Açması Bakımından Karşılaştırılması.....	132
<b>Tablo 33.</b> Öğretmen Temininde Doğrudan Başvuruların Kullanılması Açısından Karşılaştırılması.....	133
<b>Tablo 34.</b> Öğretmen Seçim Sürecinde Görüşme Yapılması Açısından Karşılaştırılması.....	134
<b>Tablo 35.</b> Psikoteknik Testler Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu Bakımından Karşılaştırılması.....	135
<b>Tablo 36.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanma Durumu Bakımından Karşılaştırılması.....	135
<b>Tablo 37.</b> Testlerin İleride Uygulanmasını Düşünme Bakımından Karşılaştırılması.....	136
<b>Tablo 38.</b> Güvenilirlik Değeri.....	137
<b>Tablo 39.</b> Güvenilirlik Değeri.....	137
<b>Tablo 40.</b> Güvenilirlik Değeri.....	137
<b>Tablo 41.</b> Güvenilirlik Değeri.....	137
<b>Tablo 42.</b> Cinsiyet ve Aday Öğretmenin Davranışsal Özelliği Çok Önemlidir.....	139

<b>Tablo 43.</b> Medeni Durum ve Aday Öğretmenin Liderlik Becerisi Çok Önemlidir.....	140
<b>Tablo 44.</b> Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin, Öğrencinin Tabiatını Anlama Becerisi Çok Önemlidir.....	141
<b>Tablo 45.</b> Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin Mezun Olduğu Okul Çok Önemlidir.....	142
<b>Tablo 46.</b> Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin Mezuniyet Derecesi Çok Önemlidir.....	143
<b>Tablo 47.</b> Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin, Öğretmen Formasyonunun Olması Çok Önemlidir.....	144
<b>Tablo 48.</b> Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin Plan ve Program Yapma Yeteneği Çok Önemlidir.....	145
<b>Tablo 49.</b> Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin Kuruma Olan Maliyeti Çok Önemlidir.....	146
<b>Tablo 50.</b> Branş ve Aday Öğretmenin Deneyimi Çok Önemlidir.....	147
<b>Tablo 51.</b> Branş ve Aday Öğretmenin Lisansüstü Eğitim Almış Olması Çok Önemlidir.....	148
<b>Tablo 52.</b> Branş ve Aday Öğretmenin Dürüst Olması Çok Önemlidir.....	149
<b>Tablo 53.</b> Branş ve Aday Öğretmenin Kendine Güveni Çok Önemlidir.....	150
<b>Tablo 54.</b> Branş ve Aday Öğretmenin Hoşgörüsü Çok Önemlidir.....	151
<b>Tablo 55.</b> Branş ve Aday Öğretmenin Dersi Açıklama Yeteneği Çok Önemlidir.....	152
<b>Tablo 56.</b> Branş ve Aday Öğretmenin Konuyu Zenginleştirme Yeteneği Çok Önemlidir.....	153
<b>Tablo 57.</b> Toplam İş Deneyimi ve Aday Öğretmenin Zihinsel Yeteneği Çok Önemlidir.....	154
<b>Tablo 58.</b> Toplam İş Deneyimi ve Aday Öğretmenin İletişim Becerisi Çok Önemlidir.....	155
<b>Tablo 59.</b> Toplam İş Deneyimi ve Aday Öğretmenin Mezuniyet Derecesi Çok Önemlidir.....	156
<b>Tablo 60.</b> Toplam İş Deneyimi ve Aday Öğretmenin Mezun Olduğu Okul Çok Önemlidir.....	157

<b>Tablo 61.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Zihinsel Yeteneği Çok Önemlidir.....	158
<b>Tablo 62.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Öğrencinin Tabiatını Anlama Becerisi Çok Önemlidir.....	159
<b>Tablo 63.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Mezun Olduğu Okul Çok Önemlidir.....	160
<b>Tablo 64.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Sadakati Çok Önemlidir.....	161
<b>Tablo 65.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Sorumluluk Anlayışı Çok Önemlidir.....	162
<b>Tablo 66.</b> Yöneticilik Kıdem Süresi ve Aday Öğretmenin Zihinsel Yeteneği Çok Önemlidir.....	163
<b>Tablo 67.</b> Yöneticilik Kıdem Süresi ve Aday Öğretmenin Liderlik Becerisi Çok Önemlidir.....	164
<b>Tablo 68.</b> Yöneticilik Kıdem Süresi ve Aday Öğretmenin Sadakati Çok Önemlidir.....	165
<b>Tablo 69.</b> Yöneticilik Kıdem Süresi ve Aday Öğretmenin Sorumluluk Anlayışı Çok Önemlidir.....	166
<b>Tablo 70.</b> Hizmetiçi Eğitime Katılma ve Aday Öğretmenin Zihinsel Yeteneği Çok Önemlidir.....	167
<b>Tablo 71.</b> Hizmetiçi Eğitime Katılma ve Aday Öğretmenin Saygılı Olması Çok Önemlidir.....	168
<b>Tablo 72.</b> Hizmetiçi Eğitime Katılma ve Aday Öğretmenin Öğretmenliğe Olan İlgisi Çok Önemlidir.....	169
<b>Tablo 73.</b> Medeni Durum ve Öğretmen Adaylarının Yaratıcılıklarını Daha İyi Ortaya Çıkarmasını Sağlaması.....	170
<b>Tablo 74.</b> Eğitim Durumu ve Öğretmenlerin Oluşturduğu Zümrelerin Motivasyonunu Artırması.....	171
<b>Tablo 75.</b> Eğitim Durumu ve Kurum Kültürünün Oluşmasına Katkıda Bulunması.....	172
<b>Tablo 76.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Öğretmenlerin İşe Uyumunu Sağlaması.....	173

<b>Tablo 77.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Öğretmenlerin İşyerine Uyumunu Sağlaması.....	174
<b>Tablo 78.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Öğretmenlerin Hedefine Daha Kolay Ulaşmalarına Yardımcı Olması.....	175
<b>Tablo 79.</b> Kurumda Çalışılan Süre ve Öğretmenlerin Daha Verimli Çalışmasını Sağlaması.....	176
<b>Tablo 80.</b> Yöneticilik Kıdem Süresi ve Öğretmenlerin İşe Uyumunu Sağlaması.....	177
<b>Tablo 81.</b> Yöneticilik Kıdem Süresi ve Öğretmenlerin İşyerine Uyumunu Sağlaması.....	178
<b>Tablo 82.</b> Yöneticilik Kıdem Süresi ve Öğretmenlerin Hedefine Daha Kolay Ulaşmalarına Yardımcı Olması.....	179
<b>Tablo 83.</b> Yöneticilik Kıdem Süresi ve Öğretmenlerin Daha Verimli Çalışmasını Sağlaması.....	180
<b>Tablo 84.</b> Hizmetiçi Eğitime Katılma ve Kuruma Rekabet Avantajı Sağlaması.....	181
<b>Tablo 85.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Eğitim Durumu.....	182
<b>Tablo 86.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Branş.....	182
<b>Tablo 87.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Kurum Niteliği.....	183
<b>Tablo 88.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Testlerin Uygulanmasına Yönelik Üst Yönetimin Tutumu Olumlu Değildir.....	184
<b>Tablo 89.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Özel Öğretim Kurumları'nın Gelişiminin Yavaşlamaya Başlaması, Testlerin Kullanılmasından Daha Öncelikli Bir Sorundur.....	185
<b>Tablo 90.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Öğretmenler Arasında “Yeterli-Yetersiz” Ayrımı Yapılacağı İçin Eşitsizlik Doğurur.....	186
<b>Tablo 91.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Uygulaması Zor Bir Öğretmen Seçme Yöntemidir.....	187
<b>Tablo 92.</b> Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve En İyi Öğretmen Seçme Yöntemi Değildir.....	188

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Personel Bulma Süreci.....	10
<b>Şekil 2.</b> İtranet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim.....	39
<b>Şekil 3.</b> Personel Seçim Süreci.....	48
<b>Şekil 4.</b> Görüşme Raporu Örneği.....	57
<b>Şekil 5.</b> Psikoteknik Test Türleri.....	75
<b>Şekil 6.</b> ÖÖK’nda Görev Alan Eğitim Personeline Ait İş Sözleşmesi Formu.....	106

## FOTOĞRAF LİSTESİ

<b>Fotoğraf 1.</b> Raven'in Zekâ Testi.....	80
<b>Fotoğraf 2.</b> 16 PF Kişilik Envanteri.....	83
<b>Fotoğraf 3.</b> Rorschach Mürekkep Testi.....	90

**SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü      Yüksek Lisans Tez Özeti**

<b>Tezin Başlığı:</b> Yöneticilerin Personel Seçme Sürecinde Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumlarının Bir Analizi: Kocaeli İli İzmit Merkezindeki Özel Öğretim Kurumları Örneği.	
<b>Tezin Yazarı:</b> Gökhan ÇOBAN	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ
<b>Kabul Tarihi:</b> 04 Haziran 2008	<b>Sayfa Sayısı:</b> xiii (ö. k.) + 203 (tez)+ 11(ekler)
<b>Anabilimdalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	<b>Bilimdalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ilgi alanına giren en önemli konulardan birisini; firmaların amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla, gerekli personeli sağlamak, çeşitli departmanlardaki kadrolarda yer alan boşlukları doldurabilmek için en kalifiye personeli seçmek ve bu personelden etkin bir şekilde yararlanmanın yöntemlerini göstermek oluşturmaktadır. Özellikle son dönemlerde 'insan' unsurunun işletmeler için en önemli öge olmasıyla birlikte, rasyonel bir personel seçme sürecinin getireceği avantajlar bütün firma faaliyetlerinde başarının anahtarı konumundadır.</p> <p>Bu bakımdan çalışma üç ana bölüm hâlinde araştırılmış olup; <i>ilk kısımda</i> personel bulma ve seçme konusu işletmeler açısından önemi, seçim süreci, amaçları vs. bakımından geniş ölçüde literatür taraması yapılarak incelenmiştir. <i>İkinci kısımda</i> da psikoloji, sosyal psikoloji gibi bilim dallarının yanında işletmecilik alanına da uyarlanabilen psikoteknik testler; önemi, personel seçme sürecinde kullanılması, testlerin nitelikleri, test türleri açısından incelenmiştir. Ayrıca, Özel Öğretim Kurumları da genel yapısı, önemi, kanun ve yönetmelikler ile öğretmen seçme süreci bu bölümde açıklanmıştır.</p> <p>Son bölümde ise çalışmanın araştırma problemi ortaya konulmuş olup; yüz yüze anket çalışması ile özel dersaneler ve özel muhtelif kurslar personel seçme süreci ile ilgili durum değerlendirmesiyle birlikte, psikoteknik testlerin ileride uygulanabilmesi ilişkin tutumlar karşılaştırmalı olarak SPSS istatistik programı yardımıyla, frekans ve ki kare analizleri yapılarak incelenmiştir.</p> <p>Bu çerçevede yapılan çalışma sonucunda genel olarak; Özel Öğretim Kurumu'nun niteliğinin özel dersane ve özel kurs olmasının, öğretmen ihtiyacının nasıl yapıldığına, öğretmen temininde hangi iç/dış kaynakların kullanıldığına ve psikoteknik testlerin uygulanmasına ilişkin tutumlarının ne olduğuna ilişkin etkisi ortaya konulmuştur.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Personel Bulma, Personel Seçme, Psikoteknik Testler, Özel Dersaneler, Özel Muhtelif Kurslar.	



**SAÜ, Social Sciences Institute      Post Graduate Thesis Abstract**

<b>Title of the Thesis:</b> An Analysis of Administrators' Attitudes on Psycho-Technical Tests' Uses In Personnel Selection Process: Private Teaching Institutions Practice in Kocaeli - İzmit.	
<b>Author:</b> Gökhan ÇOBAN	<b>Supervisor:</b> Assistant Prof. Tuncay YILMAZ
<b>Date:</b> 04 June 2008	<b>Nu. of pages:</b> xiii (p. t.) + 203 (m. b.) + 11 (append.)
<b>Department:</b> Department of Labour Economics and Industrial Relations	<b>Subfield:</b> Human Resources Management and Industrial Relations
<p>Personnel selection is one of the most important subjects that Human Resources Management contains. That subject aims to give methods about how to make the right decision on hiring well-qualified personnel for required positions in various departments and making them efficient. Nowadays, as a result of “human” factor becoming the most important factor for companies, personnel selection process plays the key role for success at whole company activities.</p> <p>For that reason, this study contains three main chapters: in the first one; personnel selection and its importance for companies, selection process and its goals are searched by an extensive literature scan. In the second chapter; adaptation of psycho-technical tests to the business administration which are also used in psychology and social psychology, their importances, their uses on personnel selection process, their qualities, and also their kinds are examined. Besides, Private Teaching Institutions are also explained by their structures, importances, laws and regulations they depend and their teaching personnel selection processes.</p> <p>In the final chapter; the problems on searching of this study is declared, Private Teaching Institutions' personnel selection process assessments are mentioned by face to face inquiry study and psycho-technical tests and attitudes on their potential uses are examined comparatively using SPSS by frequency and ki square analyses.</p> <p>As a result; this study generally shows effects of attitudes on psycho-technical tests' uses and which internal or external methods are used on hiring teaching personnel for Private Teaching Institutions depending on their characteristics.</p>	
<b>Keywords:</b> Personnel Selection, Psycho-Technical Tests, Private Teaching Institutions	

## GİRİŞ

Hiç kuşkusuz ki, işletmelerin etkin olmasını sağlayan, yani rekabet avantajı elde ederek piyasada yer edinebilmelerini ve gelecekte de başarının anahtarı konumunda olabilmelerini sağlayan en önemli unsur *insandır*.

Bu bakımdan insana yönelik yaklaşımlar, “Klasik Yönetim Teorisi”nin ve “Bilimsel Yönetim” yaklaşımının kurucusu F. Taylor ile ortaya çıkmaya başlamıştır. Klasik teorinin sadece üretim ve verimlilik artışını esas alıp, insan ögesini ikinci plana atmasıyla E. Mayo’nun öncülüğünde *insan ilişkilerinin* ön planda olduğu “Neo-Klasik Yönetim Teorisi” ve daha sonra günümüzdeki yönetim yaklaşımlarına yön veren Sistem ve Durumsallık modellerinden oluşan “Modern Yönetim” düşüncesi doğmuştur.

İşe alma, işe alıştırma, ücretlendirme, örgütlenme, kayıtların tutulması vb. faaliyetlerin yapılmasının önemli olduğu “Personel Yönetimi” anlayışından sonra da, işletmeler için insan ögesinin vazgeçilmez olduğu düşüncesinin ağır bastığı ve daha geniş kapsamlı olan “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı, 1980’li yıllardan başlayarak şirketleri yönlendiren bir işletme bilim dalı haline gelmiştir.

İKY, birçok sektörde uygulandığı gibi eğitim alanında -özellikle son dönemde- uygulanmaya başlanmıştır. Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, Özel Öğretim Kurumları’nın üç önemli unsurunu oluşturmaktadır.

Bahse konu kurumlarda İKY yaklaşımının uygulanabilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirebilmelerini, kurum personeli ile etkili bir iletişim içerisine girmelerini ve onları güdüleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir. İKY bağlamında kurum yöneticilerinin sahip olması gereken sorumluluklar şu şekilde belirtilebilir (Taymaz, 2000:60):

- 1- Kurumun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
- 2- Kurumun politikalarını saptamak ve tanıtmaq.
- 3- Kurum etkinlikleri için ihtiyaçları saptamak.
- 4- Kurumda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.
- 5- Kurumda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak.
- 6- Eğitim ve ğretim etkinliklerini planlamak.
- 7- Çevrenin desteğini kazanmak.
- 8- Kurum içi ve okul dışı ögelerle iletişim ve eř güdüm sağlamak.
- 9- Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
- 10- Yapılan alışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Yöneticilerin yukarıda bahsedilen sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmesi için de kurumda İKY'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi gerekmektedir. Öğrencileri/kursiyerleri geleceğe taşıyan kurumların varlığı bu sebeplerden ötürü çok önemlidir. Aşağıda çalışmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, sınırlamaları ve içeriği hakkında bilgilere yer verilmiştir:

### **Çalışmanın Konusu**

Özel dersane ve özel muhtelif kurs yöneticilerinin ğretmen bulma ve seçme sürecinde, mülakat, uygulama sınavı vb. yöntemlerin yanında kurumlarında psikoteknik test uygulanmasına ilişkin tutumları çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı genel olarak; özel ğretim Kurumları'nda görev alan yöneticilerinin personel seçme sürecine ilişkin bilgi, düşünce, tutum ve uygulama

biçimlerini tespit etmeye çalışmaktır. Bu amaçları maddeler hâlinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

**a)** Kurum yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik bilgileri ile hizmet içi eğitime katılma ve kişisel gelişim ile ilgili yaklaşımları takip etmeye yönelik bilgilerini ortaya koyarak durum analizi yapabilmek.

**b)** Kurum yöneticisinin görev aldığı kurumun niteliğini belirleyerek, kurum yapısı ile öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenler ile ilgili nitelikler arasındaki ilişkinin yönünü ortaya koyabilmek.

**c)** Kurum yönetimi tarafından öğretmen ihtiyacının sistemli bir şekilde analiz edilip edilmediğini, ediliyorsa hangi yöntemlere başvurulduğunu öğrenmek.

**d)** Kuruma uygun öğretmen seçiminin sağlayacağı avantajlar ile uygun olmayan öğretmen seçiminin neden olacağı faktörlerden en önemli olanları tespit etmeye çalışmak.

**e)** Özel dersane ve özel muhtelif kurslarda öğretmen temininde hangi yöntemlerin ağırlıklı olarak kullanıldığını ve öğretmen seçim sürecinin nasıl işlediğini belirleyebilmek.

**f)** Öğretmen Seçme Sürecinde aday öğretmenin bilişsel, duyuşsal nitelikleri ile formasyon bilgilerinin ne derece önemli olduğunu ortaya koyabilmek.

**g)** Personel seçme sürecinde uygulanabilen psikoteknik testler ile ilgili özel dersane ve özel kurs yöneticilerinin bilgilerini, testlerin kurumda uygulanıp uygulanmadığını, ileride uygulanmasının düşünülüp düşünülmediğini, hangi durumlar gerçekleşirse uygulama ihtimalinin artacağını ve testler ile ilgili ne gibi problemlerin olduğunu ortaya koyarak Özel Öğretim Kurumları ile ilgili önerilerde bulunmak.

## **Çalışmanın Önemi**

Özellikle son dönemlerde, personel bulma ve seçme konusu işletmeler için en önemli öğelerden biri hâline gelmiştir. İşe ve işletmeye uygun personel temin edilmesinin işletmeler açısından personelin iş doyumunun yükselmesi, iş-personel arasındaki uyumsuzlukların azalması, niteliksiz adayların elenmesi, zaman kaybının azalması ve verimliliğin yükselmesi gibi birçok avantaj sağlayacağı, uygun olmayan personel seçiminin ise kurumun saygınlığının azalmasından, yönetim zafiyetinin ortaya çıkmasına kadar birçok dezavantaja neden olacağı açıktır.

Eğitim kurumlarının da İKY'yi keşfetmeye başlamasıyla birlikte, rasyonel bir kararlar kuruma uygun öğretmen seçimi gerek kurum, gerek öğrenciler, gerekse de toplum açısından önemli bir konu hâline gelmiştir. İyi bir eğitici, kendisine ve kurumuna birçok yarar sağlayabileceği gibi, aynı zamanda öğrencilerin gelişimini olumlu yönde etkileyebilecek bir toplum lideridir. Bu bakımdan, eğitici personel bulunması ve seçilmesi çok önemli bir konu hâline gelmiştir.

Personel seçme sürecinde kullanılan yöntemlerden birisi olan psikoteknik testler de yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu tür testler, işe yeni alınacak personelin seçimi, mevcut mavi ve beyaz yakalı personelin değerlendirilmesi, el becerisi-parmak becerisi-el-göz-ayak koordinasyonu gibi psikomotor yeteneklerin ölçülmesi, soyut-somut-sayısal zekâ gibi zihinsel yeteneklerin ölçülmesi, kişilik yapısının belirlenmesi ile mesleki ilgi, tutum ve davranışlarını belirlenmesini sağlamaktadır. Böylece, bir dizi testten geçirilen aday personelin yeteneklerine uygun işlere yerleştirilebilmesi sağlanmaktadır. Buna göre, adayların test puanlarına göre işe alınması, en objektif ve iş ahlakına da uygun bir seçme yöntemidir.

Psikoteknik testler işe alınma esnasında uygulanabileceği gibi, mevcut personelin yeterli-yetersiz yönlerinin belirlenmesi ve çalışanların değişen koşullara uyup sağlayıp sağlayamadığının belirlenmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Bunun yanında, testler, işgörenlerin bireysel niteliklerini belirlemesiyle birlikte iş kazalarının azalmasına da önemli katkılar sağlamıştır.

Özel Öğretim Kurumları'nda öğretmen seçiminde psikoteknik yöntemlerin kullanılması ise istenilir düzeyde olmayıp, konunun önemi de yeterince anlaşılmamıştır. Adayların bilgi, beceri, yetenek, yaratıcılık, kişilik vb. özelliklerini ortaya çıkaran psikoteknik testlere ilişkin kurum yöneticilerinin tutumlarının belirlenmesi, bu bakımdan önem taşımaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmanın amacına ulaşmak için kullanılan ikincil veri toplama yönteminde personel seçme süreci, Özel Öğretim Kurumları ve psikoteknik testler ile ilgili olarak; bilimsel makaleler, kitaplar, MEB yayımları, yüksek lisans ve doktora tezleri, danışmanlık şirketlerinin çalışmaları, bazı üniversitelerin psikoteknik laboratuvarlarında ortaya konan bilgiler, gazeteler ile internet kaynakları gibi çeşitli yazılı ve görsel malzemeler incelenmiştir. Bunun yanında, duygusal zekâ testleri ile ilgili olarak kişisel görüşme yöntemine başvurulmuştur.

Araştırmanın son kısmını oluşturan Kocaeli ili İzmit merkezindeki özel dersane ve özel muhtelif kurslarda görev alan yöneticilerin personel seçim sürecine ilişkin uygulama biçimlerini ve psikoteknik testlere olan bilgi, görüş ve tutumlarını belirlemek amacıyla, birincil veri toplama aracı olarak *anket* tekniği kullanılmıştır.

Geniş bir literatür taramasından sonra özgün olarak hazırlanan “Öğretmen Seçme ve Psikoteknik” anketinin Kocaeli ili İzmit merkezi sınırları içinde uygulanabilmesi için öncelikle ilgili kurum yöneticilerinden izin alınmıştır. Örnek gruba zamandan tasarruf etmek amacıyla önce, modern anket türü olarak belirtilen e-posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmış, hiçbir kurum yöneticisinden cevap alınamayınca da yüz yüze anket uygulanması yöntemine başvurulmuştur. Hazırlanan anketler 15 günlük süreyle kurumla irtibatı olan yöneticilerin tamamı ile yüz yüze uygulanmıştır. Toplam 50 kurum üzerinde uygulanan anketlerin tamamı analizlerde kullanılmıştır.

Ankette yer alan ifadelere SPSS 13.0 istatistik programı yardımıyla frekans analizi, ki kare testi, tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel yöntemler uygulanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilerek çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## **Çalışmanın Sınırlamaları**

Bu çalışmada örnek boyutunun sınırlı olması ve kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde anketlerin uygulanması zorunluluğu gibi sınırlılıklar mevcuttur. Ayrıca, bilgi vermek istemeyen ve zamanları olmadığını belirten özel dersane ve kurs yöneticilerinin varlığı da diğer olumsuzluğu oluşturmuştur. Bunun dışında, çalışmanın amacını doğrudan etkilemese de Özel Öğretim Kurumları'nda psikoteknik test uygulanma sıklığının yok denecek kadar az olması, bahse konu kurumlarda psikoteknik testler ile ilgili verilere ulaşmayı etkilemiştir.

## **Çalışmanın İçeriği**

Çalışma üç bölüm hâlinde incelenmiştir:

*İlk bölümde* İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ilgi alanına giren en önemli konularından birisini oluşturan personel bulma ve seçme kavramı; tanımı, önemi, hukuksal yönü gibi çeşitli taraflarıyla açıklanmış, personel bulma ve seçme süreci ile ilgili olarak da ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

*İkinci bölümde* yer alan psikoteknik testler; kavram, işletmeler açısından önemi, personel seçiminde kullanılması, testlerin nitelikleri ve test türleri bakımından, Özel Öğretim Kurumları da kurumların genel yapısı, önemi, kanun ve yönetmelik ile öğretmen seçme süreci açısından incelenmiştir.

*Son bölümde* ise; Kocaeli ili İzmit merkezindeki özel dersane ve özel muhtelif kurslarda işleyen öğretmen seçme sürecine ve bahse konu yöneticilerin kurumlarında psikoteknik test uygulanmasına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarına yönelik uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

# BÖLÜM 1. PERSONEL BULMA VE SEÇME

## 1.1. Personel Bulma Kavramı

İKY, işletmeye gerekli personeli bulmanın ve bu *mevcut* veya *muhtemel* olan personelden rasyonel bir şekilde faydalanmanın yöntemlerini gösterir. Mevcut personel, işletmenin bulunduğu an içindeki personel gereksinmesini belirtirken; muhtemel personel, gelecekteki konumu için gereksinim duyulan ve hazırda tutulan personeli ifade etmektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin de görevlerinden birisi, iş analizleri ve insan kaynakları planlaması sonuçlarına dayanarak personel ihtiyacını belirlemek ve aday personelin, diğer bir deyişle işgörenin, bulunması için işletmenin ilgili bölüm yöneticisine yardımcı olmaktır.

Faaliyet halindeki işletmede, çeşitli nedenlerle zaman zaman işten ayrılmalar olur ve ayrılan kimselerin yerine yeni personel tedariki gerekir (Mucuk, 2000:350). Bu nedenler; işten ayrılma, emeklilik, ölüm, terfi ve transfer gibi nedenlerle boş pozisyonun ortaya çıkması ile faaliyette bulunulan işte bir gelişme meydana gelmesiyle yeni personel ihtiyacı doğması olarak sıralanabilir. Eğer işletme yeni kurulmuş ise de şüphesiz ki firmanın tüm bölümleri için personel gereksinimi ortaya çıkacaktır. Ayrıca, işletmedeki faaliyetler itibariyle iş yapma usul, yöntem ve tekniği değişmiş olabileceği için de insan kaynağı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Özgen ve diğ., 2002:95). Örneğin: bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir yazılım firmasının bilgi işlem departmanında çalışan bir eleman işten tamamen ayrılırsa, başka bir departmana geçerse veya emekli olursa vs. bilgi işlem bölümünde personel açığı ortaya çıkacaktır. Bu açık ise daha önce yapılan veya yapılması gereken analizlere, işletme politikalarına ve stratejilerine göre firma içerisinden veya dışarisından olmak üzere iki şekilde giderilmeye çalışılacaktır.

İşletme, stratejileri gereği yeni faaliyet alanlarına açılmak isterse veya yeni bir teknolojiyi kullanmak isterse de bu teknolojiyi kullanabilecek nitelikte kaliteli yeni personele gereksinim duyacaktır. Bu açıklamalardan yola çıkılarak *personel bulma (recruitment)* kavramı şu şekilde tanımlanabilir: Örgütsel ve bireysel etkinliği artırmak amacıyla, işletmenin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde



bulundurarak, nitelik ve nicelik yönünden uygun aday personelin toplanması için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Tanımda yer alan ‘uygun aday’ nitelemesinin ve personel bulmaya verilen önemin işletmelerin büyüklüklerine göre değişeceğinin de bilinmesi gerekmektedir.

Özellikle küçük ölçekli işletmeler için personel bulma konusu önem derecesine göre ön sıralarda yer almayabileceği için daha düşük nitelikteki ve nicelikteki adayların tedariki bir sorun yaratmayabilecekken, aynı durum büyük ölçekli işletmeler için günümüz şartları içerisinde geçerli olmayacaktır.

## **1.2. Personel Temininin İşletme Yönetimi Açısından Önemi**

Aday sağlamayı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin büyüklüğü, insan kaynakları politikaları, ücret ve istihdam politikaları, örgüt imajını içine alan *örgütsel faktörler* olabileceği gibi hükümet müdahaleleri, genel ekonomik koşulları kapsayan *çevresel faktörler* de olabilir (Büyükbayramoğlu, 1999:4). Bu bakımdan personel temininde yapılması gerekenlerin başında örgütsel ve çevresel faktörlere önem verilmesi gelmektedir. Örneğin; örgütsel faktörlerden birisi olan ücret politikası işletmede çalışmaya istekli personel potansiyeli yaratmak, kaliteli personeli işletmeye çekebilmek, aynı zamanda işletme içerisinde tutulabilmesini sağlamak ve bir maliyet unsuru olması açısından önem taşımaktadır.

İşletmenin insan kaynakları ve ücret politikalarına ve de firmanın ödeme gücüne göre adaya verilmesi gereken ücretin, genel ekonominin durumuna göre belirlenen piyasa koşullarının daha altında, daha yukarısında veya eşdeğerinde olması nitelikli personelin bulunmasında önemi büyüktür. İş yüküne göre ücretin düşüklüğü, işin zorluğu gibi özellikler de personel temininde sıkıntılara yol açabilecektir. Buna göre, işletme yöneticilerinin yapması gerekenlerden birisi de *maliyet-fayda analizini* gerçekleştirmektir. Uygun olmayan bir elemanı yetiştirmek için harcanan süre, aday elemandan sağlanacak yarardan daha fazla olabilir. Bu gibi durumların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Maliyetle ilgili olarak ayrıca; işe alınan aday personelin kuruluşa maliyeti (eğitim gideri vs.), personel bulma maliyeti (ilan gibi dış

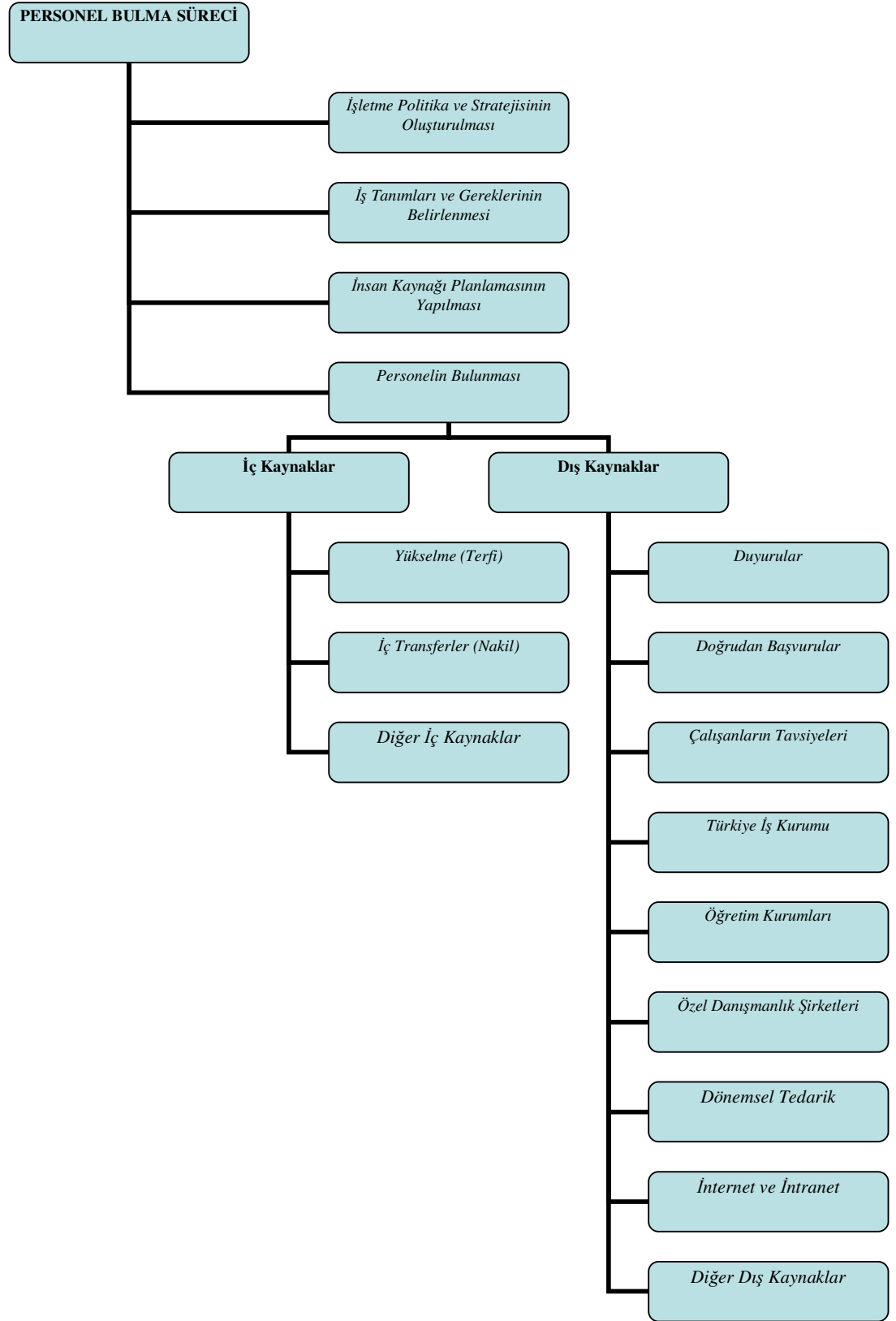
kaynaklar), az maliyetle aday işgören havuzunu genişletmek (istenildiği zaman kolaylıkla adayı firmada çalıştırabilmek amacıyla) gibi hususlara da dikkat etmek gerekmektedir. *Firma imajı* da personel sağlanmasında önemlidir. Bir şirketin toplumdaki imajı, onun tedarik faaliyetlerini etkilemektedir. Firma, olumlu bir imaja sahipse veya toplumda bu firma hakkında çalışılacak iyi bir işyeri inancı hâkimse, o takdirde tedarik faaliyetleri bundan olumlu bir şekilde etkilenecek ve ihtiyaç duyduğu işgücünün başvurularını almakta zorluk çekmeyecektir (Bingöl, 2003:141). Bunların yanında sosyal sorumluluğunu yerine getiren işletmelerin de, yerine getirmeyenlere göre nitelikli aday işgörende olumlu bir izlenim bırakacağı söylenebilir.

Bunların dışında işletmelerin aday bulma faaliyetlerini etkileyen diğer faktörler şu şekilde belirtilebilir: İşletmenin *büyüme eğilimi* ve *işgücü devri* de aday bulma faaliyetini etkiler. Büyüme eğilimine sahip olan bir işletmede aday araştırma ve bulma faaliyetine daha fazla önem verecektir. Çünkü artan personel ihtiyacı karşılanmak durumundadır. Bununla birlikte işgücü devri yüksek olan işletmelerde boşalan pozisyonları doldurma önem kazanacağından işgören sağlama faaliyetinin yönetim açısından öneminin artacağı bilinen bir gerçektir. *Ekonomide kriz, durgunluk* ya da *büyüme eğilimleri* olması bir işletmenin personel bulma faaliyetlerini artırma veya azaltma yönünde bir etki yapacaktır. Ayrıca, piyasada *işgücü yetersizliği* ve *yasal düzenlemelerin varlığı* da önemlidir (Büyükbayramoğlu, 1999:6-7). Piyasada işsizliğin hüküm sürdüğü durumlarda işletmeler personel temini konusunda zorluklarla karşılaşmayacaktır. Fakat işgücü yetersizliğinin yaşandığı durumlarda ise personel temini sayısal ve niteliksel açıdan zorlaşacaktır.

### **1.3. Personel Bulma Süreci**

Personel bulma, işletme politikası ve stratejilerine göre, insan kaynağı planlaması ve iş analizleri yapılarak personel ihtiyacının belirlenmesinden, adayların iç ve dış kaynaklardan toplanmasına kadar olan bir süreçte gerçekleşmektedir. Bu süreç, aşağıdaki şekilde net olarak görülebilir:

## Şekil 1. Personel Bulma Süreci



Personel sağlama işlevi, temel olarak çeşitli personel kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday personel kitlesinin yaratılmasını hedeflemektedir. Personel bulma sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Schuler, 1984:124-125):

<b>Personel Bulma Sürecinin Amaçları</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>√ Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak işletmenin (örgütün) mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini sağlamak (uygun aday havuzu oluşturmak),</li><li>√ En az maliyetle aday birikimi oluşturmak,</li><li>√ Örgütsel gereksinmeler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak,</li><li>√ Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra işletmeden ayrılma olasılığını azaltmak,</li><li>√ Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,</li><li>√ İşletmede kısa ve uzun dönemli bireysel ve örgütsel etkililiği artırmak,</li><li>√ İnsan kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek.</li></ul>

Özellikle son madde, personel bulma faaliyetlerinin durağan olmadığını, sürekli bir gelişme gösterdiğini, işletme yöneticilerinin de bu gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Böylelikle etkin ve rasyonel bir personel bulma süreci sağlanmış olacağı için bireysel ve örgütsel olarak verimlilikte artış meydana gelecektir.

Bu kısımdan sonra, personel bulma sürecinin aşamaları detaylı olarak incelenecektir. Sürecin aşamaları şunlardır:

### 1.3.1. İşletme Politika ve Stratejisinin Oluşturulması

Personel seçim çalışmasının daha etkili olabilmesi için aday toplama çalışmalarından önce aranacak işgörenin özelliklerinin işletmenin temel politikasına göre saptanması gerekir (Erdoğan, 1991:13). Organizasyonun temel amaç ve hedeflerine göre belirlenen işletmenin genel politikasının da, insan kaynakları departmanı ile birlikte diğer departmanların politikaları ile uyum içinde olması gerekmektedir. *Örneğin*; personel bulma faaliyetlerini yürütürken, insan kaynakları bölümü politikasının muhasebe bölümüyle birbirine zıt olması beklenemez. Ayrıca insan kaynakları politikası ile iş alma politika ve stratejisinin de birbiriyle paralel bir anlayışı içermesi gerekmektedir.

Burada politika ve strateji belirleme kavramlarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. İşletme yönetimi alanında politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi anlamına gelmektedir. Bu ilkeler, yöneticilere atacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol göstermektedir. Strateji ise; daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama sürecidir. Politikalar işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken, strateji amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunmaktadır. Ayrıca stratejiler geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla iç içedir ve daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşmaktadır (Dinçer, 2004: 20-22). Buna göre, işletmeler faaliyetlerini yürütürken pazar ekonomisi şartları içerisinde ve kendi amaç ile hedefleri doğrultusunda çevresel şartları ve rakip işletmeleri göz önünde bulundurarak politika ve strateji geliştirmelilerdir. Bunlardan birisi de personel bulma politikası ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasıdır.

Politikaların uygulanması, oluşturulmasından daha önemlidir. *Yapılan bir araştırmada* kurumsal stratejiler ile insan kaynakları yaklaşımı arasında anlamlı ilişkiler görülürken, şirketlerin bu yaklaşımları İK uygulamalarına tam olarak yansıtmakta başarılı olamadığı ve yönetimin, şirketin genel stratejik hedeflerini ve yenilikçi kurum kültürlerini *personel temini, gelişimi* gibi İK uygulamalarına

yansıtması gerektiği belirtilmiştir (Tanova ve Karadal, 2004:123-136). Bu araştırmadan anlaşıldığı üzere, firma büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, işletme yöneticileri firmalarıyla ilgili vizyon, misyon, amaç, hedef, politika ve stratejilerin belirlenmesine olumlu yönde yaklaşırken pratikte bu yaklaşımlara itibar etmeyebilmektedir.

Politika ve stratejilerin uygulanması da bir plan dâhilinde olmaktadır. İşe alma stratejisinin planlanmasıyla ilgili olarak Caldwell'in belirlediği *yöneticilerin dikkat etmesi gereken* hususlar şu şekilde açıklanabilir (Caldwell: 1999):

<b>İşe Alma Stratejisinin Planlanması</b>	
İ	√ Bir iş için aday araştırmaya başlamadan önce konuyla ilgili yasal mevzuat gözden geçirilmelidir.
Ş	√ İşin ve işletmenin felsefesi netleştirmeye çalışılmalıdır.
e	√ İş için iyi birer aday sayılabilecek isimleri araştırma konusunda çok geniş bir ağ kullanılmalıdır.
a	√ En iyi olanı seçmeye karar verilmelidir. Bu seçim uzun vadede iş hayatını kolaylaştıracak ve yükselmeyi sağlayacaktır.
l	√ Personel seçme etkinliğinde ne kadar başarılı olduğu ölçülmelidir. Kendini geliştirmek için gerçekleri kabul etmekten iyisi olmadığı bilinmelidir.
a	√ Personel seçerken sezgilere güvenmekten çok, bir sisteme güvenilmelidir.
P	√ Söz konusu işi yapabilecek, fakat aynı zamanda ekibe uyum sağlayabilecek bir eleman işe alınmalıdır.
l	√ Misyon, değerler ve kültürel özelliklerin analiz edilerek işyerinin tanımlanması gerekmektedir.

İşe alma planlamasının yapılmasından sonra belirlenecek olan strateji ve politikalara göre personel bulunacaktır. İşletme politikasına göre personel sağlamada üç olasılık olabilir: Bunlardan *birincisi* iç kaynaklardan personel bulmaktır. Eğer personel

ihtiyacı dış kaynaklardan elde etmeyi gerektirmeyecek kadar az ise veya sadece politika gereğiyle bu şekilde işgören temin edilir.

*İkincisi* dış kaynaklara yönelmektir. İhtiyaç iç kaynaklardan sağlanamayacak kadar fazla olduğunda veya daha geniş bir çevreden işgören tedarik etmek amacıyla olduğunda bu yönetime başvurulur.

*Üçüncü* olasılık da iç ve dış kaynağı birlikte kullanmaktır. Personel bulma yöntemlerinin ayrıntıları ilerleyen bölümlerde incelenecektir. Bu kısımdan sonra, ekip kurmanın politika ve strateji belirlemede neden önemli olduğu açıklandıktan sonra, konuyla ilgili bir örnek verilecektir.

1980’li yıllar itibarıyla pek çok işletmede artan bir öneme sahip olan ekip çalışması, öncelikli konu olarak ele aldığı kalitenin geliştirilmesi ve rekabete karşı koyma ile önemli bir faktör haline gelmiştir. Ekip kurmak, belirli bir hedefe giden bir grup insanın hedeflerine varmalarını sağlayacak süreçtir. Ekibin inşa edilmesi için ekibe hedefleri açıklamak, çalışma öncesi ve sırasında engelleri öngörmek ve onları ortadan kaldırmaktır. Ekip olmak demek, bir grup insanın işbirliği yapmak için bir araya gelmesi demektir. Bu işbirliği karşılıklı olarak sorumluluğunu hissettikleri bir hedefe ya da göreve ulaşmak içindir. Ayrıca, çalışanların kendi beceri seviyelerini keşfederek daha üst seviyeye çıkarabilmeleri, insan ilişkilerindeki eksiklik ve zaafı ortadan kaldırabilmek, iletişimi sağlıklı kılmak, yönetime katılımı özendirmek amacıyla ekip çalışmasına ihtiyaç vardır (İmrek, 2005: 253-258). Bunlara göre, ekip çalışmasının temelinde çalışan ve yönetici işbirliğiyle işletmenin daha etkin olabilmesi için daha iyi kararlar almak yatmaktadır. Takım ruhuna sahip aday personelin bir ekibe uyum sağlayabilmesi de, firma kültürüne, firma politikalarına ve işletme yöneticilerinin oluşturduğu stratejilere bağlı olmaktadır.

Konunun daha da iyi anlaşılabilmesi için aşağıda insan kaynağı politikasını “ekip olma ve personel odaklılık” esası üzerine kuran ve “faaliyetlerini genişletmekte olan” *perakende sektöründeki büyük ölçekli bir A İşletmesi örneği* verilmiştir.

## **A İşletmesi Personel Bulma Politikası ve Stratejisi**

### **Politikalar :**

- ▽ Hedefler doğrultusunda, yeterli düzeyde İngilizce bilen, bilgisayar kullanabilen lisans düzeyinde eğitim almış nitelikte insan gücü alımını gerçekleştirmek.
- ▽ Analiz edebilme yeteneği olan, bilgili, kültürlü, işini kendisine meslek edinmiş ve geniş görüşlü çalışana yatırım yapmak.
- ▽ İşletme bünyesinde çalışıyor olmaktan herkesin gurur duyacağı, firmayı geleceğe taşıyabilecek bir *ekip* yaratmak.
- ▽ Tam gün ve yarı zamanlı personeli işe almak.
- ▽ İşgören temininde iç ve dış kaynaklardan eşit derecede faydalanmak.
- ▽ Başarıyı ödüllendiren ve sağlanan fırsat eşitliğiyle tercih edilen ayrıcalıklı bir işletme olmak.
- ▽ Yeni mezunlara kendilerini geliştirebilecekleri firma içi eğitimler düzenlemek ve staj imkânları sunmak.

### **Stratejiler:**

- ▽ Pazarlama departmanına *sadece* çok iyi derecede İngilizce, yeter düzeyde Almanca ve MS Office uygulamalarına hâkim insan gücü alımını gerçekleştirmek.
- ▽ Girişimci ruhlu, risk alabilen ve yeniliğe açık her kademedeki çalışana objektif kariyer imkânı yaratan bir sistem kurmak.
- ▽ Dağıtım merkezi operasyonel faaliyetlerin yürütülmesini sağlaması için *takım lideri* özelliğine sahip yeni çalışanları işe almak.
- ▽ Üretimi organize edebilecek ve esnek çalışma saatlerine uyabilecek tedarik uzmanı almak.
- ▽ Dış kaynaklardan işgören temini oranını arttırarak %80 seviyelerine çıkarmak.
- ▽ Sadece başarıyı değil, yaratıcılığı ve sorumluluk almayı da ödüllendiren bir prim sistemi geliştirmek.
- ▽ Nitelikli yeni mezunlar için danışmanlık şirketleri aracılığıyla seminerler düzenlemek.



Verilen örnekte, A işletmesinin personel bulmayla ilgili belirlediği politika ve stratejiler; işe alımda adayın çeşitli nitelikleri, çalışma saatleri vb. yönlerden karşılaştırmalı olarak belirtilmiştir. Bu şekilde belirlenen politika ve stratejiler, işletmeler için bir anlamda geleceği gösteren haritalar gibidir. Bu haritalar yardımıyla, personel bulma süreci daha etkin bir şekilde belirlenebilecektir. Ayrıca, stratejilerin belirlenmesinde firmaların iç çevresinin yanında, dış çevre faktörlerinin de çok önemli olduğunun tekrar belirtilmesinde fayda vardır.

### **1.3.2. İş Tanımları ve Gereklerinin Belirlenmesi**

Personel bulma sürecinde, personel politikası ve stratejisi belirlendikten sonra sıra iş tanımlarının ve gereklerinin belirlenmesine, yani işgören tedariki için iş analizinin yapılmasına gelmektedir. Personel bulma politikasına göre oluşturulan strateji geliştirme faaliyetlerinin belirlenmesindeki asıl amaç; iş tanımları ve iş gereklerinin yapılmasına yardımcı olmasını sağlamaktır.

İş analizi, iş tanımları ve iş gereklerinden elde edilen bilgilerin kullanım alanları arasında ücretlendirme, performans değerlendirme, personel eğitimi, personel geliştirme ve kariyer geliştirmenin yanında personel bulma ve seçme de bulunmaktadır (Deconzo ve Robbins, 1999:145). Burada, iş analizinin genel olarak neden önemli olduğu ile personel bulma açısından iş analizinin nasıl yapıldığı önemli olacaktır.

Geleneksel bir personel seçim araştırması öncesinde yapılacak bir iş analizinde; iş ve görev spesifikasyonlarının belirlenmesi, bilgi-beceri-yetenek ve diğer özelliklere (KSAO) ilişkin gereklerin oluşturulması, bilgi toplama aşaması, KSAO ölçümü ile değerlendirilmesi ve sonunda da maliyet&kar değerlendirmesi yapılmaktadır (Schmitt ve Chan, 1998:2).

Buna göre, personel tedarik yöntemlerine başvurmadan önce yapılması gereken; iş analizi formu ve iş spesifikasyonu formu yardımıyla, işin içeriği ile işi yapacak olan

aday personelin niteliklerinin oluşturulmasıdır. Böylelikle hangi işi hangi özelliklere sahip adayların nasıl, ne zaman, nerede yapacağı gibi durumlar açıkça belirlenmiş olacaktır.

*Kısaca açıklanırsa;* iş tanımı, işin amaçlar, görevler, standartlar açısından nasıl olacağını belirtirken, yani işin profilini açıklarken; iş spesifikasyonu işin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için işgörenin sahip olması gereken bilgi, yetenek gibi özellikleri belirtmektedir.

Aşağıda *iş analizi sayesinde* genel olarak hangi bilgilerin ortaya çıkarılacağı belirtilmiştir (Çelikten, 2005:129):

- Mevcut yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgilerin sağlanması,
- İşlerin tam olarak yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanması,
- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performansların belirlenmesi,
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi,
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tesbit edilmesi,
- Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemlerin ortaya çıkartılması.

İş tanımları ve gereklerinin oluşturulmasından önce de bilgilerin toplanması gerekmektedir. İş analizleri için başvurulacak bilgi toplama yöntemlerini şu şekilde sıralanabilir: Gözlem, yazılı ya da sözlü soru yöneltme, görüşme, günlük tutturma (iş yapandan gün boyunca ne iş yaptığını not olarak tutmasını isteme, listede işaretleme (bir işin, içermesi olanaklı tüm ayrıntıları listelere geçirip işgörenden hangilerini yaptığını işaretlemesini isteme) ve uzmanların bilgilerine başvurmadır (Kaynak, 1996:142). Yalnız bu yöntemlerin genel olarak rutin olmayan ve hâlen çalışılmakta bulunan işler için kullanılabilir olduğunu belirtmek gerekir. En yaygın yol ise analiz formları kullanmaktır.

Ciddi bir çalışma için düzenli biçimde bastırılması gereken *iş analizi formunda* ise şu bilgilerin bulunması gerekir: İşletmenin unvanı, işin unvanı, işgörenin ilk amirinin unvanı, iş analizini yapan kişi veya kişiler, işin yapıldığı bölüm, genel olarak işin özeti, işin yapılaş biçimi, iş için kullanılan araç, gereç, makine, malzeme, yarı mamul vs., görev ve sorumluluklar, bireysel özellikler, işin gerektirdiği tecrübe, analizi kontrol edenler ve düzeltenler (Erdoğan, 1991: 17).

Hazırlanan form ile analiz ve analiz formunun kullanımına ilişkin ön eğitimden geçmiş araştırmacılar, işletmenin bünyesinde personel seçim noktası olan görevler için iş incelemesi yaparlar. Bu inceleme sırasında önce, her işi yapan işgören iş ortamında izlenir. Genel olarak işin yapılaş biçimi kavranır ve gerekli notlar alınır. Analizin ikinci safhasında işgörenlerden bilgili ve kolay bilgi veren yeterli sayıda eleman seçilir ve kendileri ile özel bir ortamda görüşme yapılır. Bu görüşmenin genel sınırı analiz formunda yer alan bilgilerin elde edilmesidir (Erdoğan, 1991: 23). Bu açıklamalara göre; iş analizinin terfi, transfer gibi iç kaynaklardan personel bulmada etkili olabileceği, işletmeye yeni alınacak personelin de bir süre sonra iş analizi ve spesifikasyonu formu aracılığı ile işletmenin başka bölümlerine geçebileceği belirtilebilir. İş analizi sonucunda iş tanımı ve iş özelliklerinin belirlenmesiyle de aday personelin bireysel özellikleri işletmeye göre saptanmış olacaktır.

### **1.3.3. İnsan Kaynağı Planlamasının Yapılması**

Yeterli bir iş tanımının yapılması ve iş gereklerinin belirlenmesi insan kaynağı planlamasının yapılmasına yardımcı olacaktır. İnsan kaynağı planlamasının yapılmasıyla da işletmenin personel ihtiyacı belirlenmiş olacaktır.

İç ve dış çevresel faktörler analiz edilerek gerçekleştirilmiş planlar, tedarik işleminde önemli bir yol göstericidir. Kaynak seçeneklerini inceleme ve en etkin tedarik kaynak ve yöntemlerini belirleme işlemi, planlama süreci çerçevesinde düşünülür ve kararlaştırılır. Bir işletmenin mevcut personel ihtiyacının yanında gelecekteki personel ihtiyacını da tespit edebilmesi gerekmektedir. İnsan kaynağı planlamasının konusunu oluşturan bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, işletmenin

gelecekte alacağı şeklin ve personel ayrılma oranlarının tahmin edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, planlamayla ilgili bazı kavramların açıklanması gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlamasıyla ilgili olarak *olan personel miktarı ve olması gereken personel miktarı* kavramları karşımıza çıkmaktadır. Olan personel miktarı, ya herhangi bir zaman noktası içinde işletmede çalışan toplam personel sayısının saptanması olarak ele alınabilir ya da sürecin bütünlüğü içinde personel miktarındaki azalış ve artışlar dikkate alınarak dinamik yönüyle belirlenir. Personel miktarındaki azalış ve artışları, işletmeye olan giriş ve çıkışlar, ayrıca bölüm içi planlamada işletme içindeki pozisyon değiştirmeler belirleyecektir. Mal ya da hizmet üretsin, bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleşmesi için gereksinme duyulacak işgücü kapasitesini oluşturacak değeri de olması gereken personel miktarı olarak tanımlayabiliriz. Bunların yanında, personel gereksinmesi türlerinin gerçek, yedek, ek ve yeni personel gereksinmesi şeklinde ayrıldığı belirtilmektedir (Kaynak, 1996: 25). Kavramlara kısaca değinildikten sonra, planlamanın nasıl yapılacağına etaplarıyla birlikte açıklanacaktır.

İnsan kaynağını planlayan yönetici öncelikle yapılan çalışmalar sonucunda gerekli işgöreni sayı ve özellik olarak belirleyecektir. Yapılacak planlama, işletmenin genel politikası ile de uyum sağlayacaktır. İnsan kaynaklarının planlanması demek, işletmenin işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması demektir. Planlamanın etapları ise şu şekildedir (Erdoğan, 1991: 30):

- *İlk etapta* insan kaynaklarının geniş anlamda amaçları belirlenir.
- *İkinci olarak*, mevcut personel envanterinin çıkarılması gerekir. Mevcut elemanlar geçerli olan görevlerin başarılmasında yeterli oldukları gibi, geleceğin de kaynağıdırlar. Bu çalışma ile işletmenin değişik bölümlerinde hâlen çalışan işgörenlerin sayısı saptanır, bunların özellik ve yetenekleri hakkında bilgi elde edilir, işletmede çalışanların verimli oldukları gerçek çalışma zamanının analizi yapılır ve işgörenlerin başarıları hakkında bilgi elde edilir.
- *Üçüncü olarak*, ilave işgücünün tahmini yapılır. İşletmenin bulunduğu sektörde ve özel olarak işletmede ortaya çıkan yeni gelişmeler, işletmenin büyümesi ve

organizasyon yapısının gelişmesine bağlı olarak, gelecek için işgücü tahmininde bulunulur. İnsan kaynağı talep tahminlerinde ise en çok; trend extrapolasyonu ile basit doğrusal regresyon analizleri ve çoklu regresyon analizleri kullanılmaktadır (Uğur, 2003: 79). Bu tahminler doğrultusunda işgücü piyasası gözden geçirilir ve piyasanın ücret yapısı analiz edilir. Elde edilen bu bilgilerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyacağı işgörenlerin sayısal tespiti ve istenecek bireysel özellikleri hakkında sağlıklı bilgi oluşturulur.

İşletmenin, ihtiyacı olan eleman sayısını saptaması ve yaklaşık olarak istediği elemanlarda arayacağı özellikleri belirlemesi işletme dışından sağlanacak işgören hakkındaki ön inceleme ve kararların tamamlandığı anlamına gelmez. Ayrıca, işletmenin bünyesine dâhil etmek istediği her kademedeki işgören için ihtiyacını belirledikten sonra, piyasa şartları ve işletmenin personel politikası arasında uyum sağlaması gerekmektedir (Erdoğan, 1991: 31). Personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden saptanması ve çeşitli yöntemlerle geleceğe dönük tahminler yapılmasıyla, ihtiyaç ortaya çıktığı anda işletmeye uyabilecek en nitelikli personelin sağlanması gerçekleştirilebilir.

İşletme politikasının ve stratejisinin oluşturulmasından sonra ve iş analizi ile personel planlaması sonuçlarına göre personel ihtiyacının belirlenmesiyle de birlikte, sıra aday işgörenin hangi personel bulma yönteminden tedarik edileceği gündeme gelecektir. Personel bulma sürecinin hazırlık aşamasını ayrıntılı olarak açıkladıktan sonra, personelin bulunmasına aşamasına geçilecek ve sırasıyla iç ve dış kaynak yöntemlerinden bahsedilecektir.

#### **1.3.4. Personelin Bulunması**

İşletmede çeşitli nedenlerle boş pozisyon doğması durumunda, işlerin genişleyerek yeni görev yerlerinin kurulmak istenmesi durumunda veya sadece gelecek yönelimli olarak hali hazırda aday işgören tutmak için yöneticiler personel tedarik etme yoluna gidebilirler. *İşe uygun* işgören tedarik etmenin yanında, personel bulma faaliyetlerini yürütecek yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi de önemli bir husustur. Çünkü etkin bir personel bulma sürecinin başlangıcı, işletmenin tüm departmanlarıyla koordineli

olarak çalışabilen ve rasyonel kararlar alabilen insan kaynaklarıyla ilgili yöneticilerden geçmektedir. İşletme yöneticilerinin yeni personel için başvuracağı kaynakları işletme içindeki personel kaynakları ve işletme dışındaki personel kaynakları olmak üzere iki grupta incelenmektedir. İç ve dış kaynaklar açıklanmadan, işe alım uygulamalarıyla ilgili Pfizer örneği incelenirse:

### **Bir İşe Alım Örneği: Pfizer**

#### **Amacımız**

Önde gelen işveren olma vizyonumuz doğrultusunda, sunduğumuz imkânlar ve yarattığımız olumlu imaj ile en iyi ve en nitelikli kişileri bünyemize çekebilme niteliğimizi geliştirerek sürdürmektir.

#### **Uygulamalarımız**

▽ Pozisyona değil, Pfizer'e eleman alırsız. İlerinin yöneticisi olma isteğine ve potansiyeline sahip kişiler Pfizer takımına katılır.

▽ İşin gerektirdiğinden fazla yetkinlik ve kapasiteye sahip kişileri işe alırsız.

▽ Kişileri en iyi yapabilecekleri değil, en çok gelişebilecekleri pozisyonlara getirir; ek sorumluluklar veririz.

▽ 'Önde Gelen İşveren' olma vizyonumuz doğrultusunda, üniversitelerle ve ilgili medya kuruluşlarıyla yakın işbirliğimizi geliştirerek sürdürürüz.

▽ Pfizer Türkiye olarak 2000 yılının başından itibaren web siteleriyle çalışıyoruz. İlanlarımızı web sitelerinde duyuruyor, başvuruları bu siteler aracılığıyla alıyoruz.

▽ İşe alımda psikoteknik ve İngilizce testlerini kullanıyor, aşamalı mülakatlar yapıyoruz.

Bir şirket ki, pek çok mezun olacak genç orada çalışmak istiyor; tüm çalışanlar aidiyet hissediyorlar, kurumlarını seviyorlar ve onları oradan ayırmak için pek çok şeyin yetmeyeceğini ifade ediyorlar.

Öyle bir şirket ki, eleman alırken mevcut işe uygunluğuna değil, şirketin gelecek Planına uygunluğuna bakıyor.

Kaynak: Pfizer (2006)

Şüphesiz ki, örneği verilen Pfizer şirketinin uygulamaları her işletme için geçerli olmamakta, her firma farklı uygulamalar geliştirebilmektedir. Bu şekilde belirlenebilecek işe alım uygulamaları, ayrıca, aday personelde olumlu izlenim uyandırması açısından önemlidir. Buna göre, kurumsal şirket imajı yaratabilen firmalar, nitelikli personel için cazibe merkezi haline gelebilecektir.

#### **1.3.4.1. İç Kaynaklar**

Personel ihtiyacı ortaya çıktığında, personel bulma sürecinde öncelikle yapılması gereken işletmenin iç kaynaklarına yönelmektir. Genellikle kısa dönemlerde ortaya çıkan, geçici nitelikte ve az sayıda eleman talebi gerektiren durumlarda ihtiyaç mevcut personelden yararlanılarak karşılanmaya çalışılır. İç kaynaklar kısaca, işletme içerisinde çeşitli bölümlerden hâlen çalışmakta olan personeli ifade etmektedir.

İç kaynaklardan personel bulmanın *örgütsel ve bireysel açıdan birçok yararı* bulunmaktadır. En önemli faydalarından birisinin maliyetten ve zamandan tasarruf etmek olduğunu söyleyebiliriz. Artık günümüzde çoğu büyük ölçekli işletme, işe yeni alınan elemanları için, işe alışmayı kolaylaştırmak, işe uyumu sağlamak ve yeni çalışanı bir ekibe ait olduğunu hissettirmek amacıyla farklı sürelerde çeşitli temel ve teknik eğitim programları düzenlemektedir. Bu tür programlar bir maliyet unsuru olabileceği gibi ilan verme gibi yöntemlere başvurulmadığı için de ekonomiklik sağlanacaktır. Zaman açısından ise, iş başında geçmesi gereken süreler eğitimde harcanabilecek, yani iş kaybına yol açacaktır.

Diğer faydası, çalışanların kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam sağlamasıdır. İşletmenin ‘daha iyi performans gösterince, daha iyi mevkilere geçebilmek’ gibi bir politikası varsa işgören daha çok çaba gösterecek, bu da yeteneklerinin açığa çıkmasını sağlayacaktır. Ayrıca, işgörenler için bireysel kariyer planlarını yapabilme imkânı sunulmuş olacaktır.

Bunların yanında, işletmeyi her yönden tanıyan bir çalışanın başka mevkilere geçmesiyle işe ve işletmeye uyum sağlaması gibi problemler en aza inecek, moral ve motivasyon artışının sağlanmasıyla birlikte şirkete bağlılık artacaktır.

İç kaynaklardan personel bulmanın bu gibi faydalarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Aşırı bir iç kaynaktan yararlanma politikası takip edilirse, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akması engellenecektir. Bu durum *örgütsel tutuculuk* olarak adlandırılmaktadır. Bir de ünlü *Peter Prensibinde* ifadesini bulan bir sakınca vardır. Laurence J. Peter'a göre, *her kişi kendi yetersizlik seviyesine ulaşacaktır* (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990:8). Buna göre, insanlar işlerinde sürekli yükseltildiği için birçok işletme yetersiz işgörenler tarafından doldurulacaktır. Yani, yetersizlik seviyesine kadar ulaşabilecektir. Bu gibi sakıncalarının yanında, boşalan mevkinin işletme içerisinden doldurulamaması gibi sakıncası da olabilir. Çünkü pozisyon için aranan özellikler işletme içinden her zaman bulunamayabilir. Bu durumda dış kaynaklara yönelme durumu ortaya çıkacaktır.

İç kaynaklardan yararlanma genellikle iki şekilde olmaktadır: Bunlardan birincisi, terfi yani yükselme, diğeri de iç transferlerdir. Bu iki yöntemin dışında personel temini kaynakları ise diğer iç kaynaklar olarak açıklanacaktır.

#### **1.3.4.1.1. Terfi (Yükselme)**

Bir işletme içerisinde çalışan işgörenin, aynı işletme içinde daha üst konumdaki bir göreve geçişi terfi olarak adlandırılmaktadır. Çalışanın üst konuma geçmesiyle, yetki ve sorumlulukları artacağı gibi sosyal saygınlığında ve ücret düzeyinde de bir artış meydana gelecektir. Burada *dikey* düzeyde bir mevki değişikliği olmaktadır. Terfi imkânlarının bulunduğu bir işletmede görev almak çalışanların kendisine güven duymasını sağlayarak, işini de daha iyi yapmaya isteklendirecektir.

Terfi ile ilgili bazı sıkıntılar da olabilmektedir. *Bu husus bir örnek yardımıyla şöyle açıklanabilir:* Bir işletmede muhasebe uzmanı olarak görev alan bir kişi olsun. İşe tam zamanında gelip ve işini en iyi şekilde yapıp bölüm yöneticisi gözünde *doğru adam* izlenimi uyandırmaya çalışan bu işgörenin terfi beklentisi gerçekleşmezse



motivasyonunda bir azalma meydana gelebilecektir veya bunun tam tersi olarak hırslanarak daha fazla çalışmasını sağlayabilecektir. Eğer muhasebe uzmanı, muhasebe müdür yardımcılığı konumuna getiriliyorsa da bu terfi veya yükselme olarak belirtilmektedir.

Terfi faaliyetini yürüten yöneticinin tutumu da önemli olmaktadır. Eğer bahsedilen muhasebe uzmanı işletmede çalıştığı süre boyunca bir konuda başarılı olamadıysa, sonradan gayret gösterip başarı gösterse bile, yönetici bu duruma önyargılı bakıp çalışanın terfi işlemini geciktirebilir.

Aynı şekilde, gelişme potansiyeline sahip işgörenlerin terfi ettirilmemesi durumunda işgören açısından olumsuzluklar doğabilecektir. Bu yüzden yükselme kararını verecek olan yöneticilerin veya yetkililerin terfi sistemlerini objektif ölçütlere göre yapması gerekmektedir.

Terfi ile ilgili kıstasların belirlenmesi değişik yöntemlerle olabilir. Burada terfinin kıdeme göre mi yoksa başarı durumuna göre mi yapılacağı hususu ortaya çıkmaktadır. Başarı ve yetenek esasına göre belirlenecek bir terfi sisteminin daha doğru olduğu söylenebilir. Bunun için, örneğin, bir terfi cetveli oluşturulup puanlama esasına göre bir değerlendirme yapılabilir. Profesyonel olarak uygulanmakta olan başarı değerlendirme terfiler için önemli bir gösterge olacaktır. Bu husus aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Başarı değerlendirme; işgörenlerin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir sistematik ölçümedir. Geçmişte, işgörenin üretim kapasitesinin denetlenmesinin yanında, görevini ne ölçüde ne iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü olarak değerlendirilen başarı değerlendirme günümüzde ise, işgörenin işletme için etkinliğinin ölçülmesi ve yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması yanında; işgörenin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi hayati öneme sahip konuların da ortaya konduğu söylenebilmektedir (Yücel, 1999:110-128). Bunların yanında yöneticilerin, performans değerlendirme sistemleriyle birlikte, eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla

çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabileceği bir kariyer sistemi kurmaları işletme ve çalışanlar için de yararlı olacaktır.

#### **1.3.4.1.2. İç Transferler (Nakil)**

Transfer veya nakil, işletmede çeşitli nedenlerde boş pozisyon doğduğunda, işgörenin ücret, yetki ve sorumluluk açısından pozisyonunda bir değişiklik olmaksızın aynı düzeydeki bir başka elemanın atanması durumunu ifade etmektedir. Burada da *yatay* düzeyde bir mevki değişikliği olmaktadır.

Terfi için verilen *örneğe* devam edilirse; muhasebe uzmanının, muhasebe müdür yardımcılığına terfi etmesi sonrasında boşalan mevkinin, finans uzmanı tarafından doldurulmasıyla iç transfer işlemi gerçekleşmiş olacaktır. Burada önemli olan iki husus şöyledir: Birincisi, boşalan pozisyonu işletme içerisinde doldurabilecek nitelikte bir eleman yoksa bu durumda işletme dışına yönelmek durumunda kalınacaktır. İkincisi de, naklin gerçekleşmesinden sonra da transfer olan işgörenin mevkisi boşalacaktır ve onun yerine de personel temininin yapılması gerekecektir.

İç kaynaklarla ilgili belirtilen uyum sorununun olmaması, ucuz ve kolay yoldan yapılabilmesi gibi olumlu durumlar ile yeni düşüncelerin işletmeye girmesini engellemesi gibi olumsuz durumlar iç transferler için de geçerli olacaktır. Bu açıklamalardan sonra, aşağıda transfer türlerine yer verilmiştir:

Personel transferleri beş ana grupta toplanmaktadır (Can, 1995:144):

- *Üretim transferleri*: Personel fazlası bulunan birimlerden, işlerden ayrılma veya örgütsel değişme sonucunda işgücü gereksinmesinin doğduğu birimlere personel aktarılmasıdır. Böylece, bir yandan personelin işten uzaklaştırılması, diğer yandan da yeni personel alınması için gerekli giderlerde tasarruf sağlanır. Ayrıca, üretim transferleri, benzer iş grubu için söz konusudur ve işyükü-personel arasında dengelemeyi sağlar (Büyükbayramoğlu, 1999: 26).

- *Yer değiştirme*: Kıdemi yüksek bir personel, aynı işin yapıldığı ve üretim sorunlarının bulunduğu bir diğer bölüme atanır. Yer değiştirme programı, üretim etkinliklerinde sorunlar ortaya çıktığında kullanılır ve kıdemi yüksek personeli olanaklı olduğunca uzun süre işte tutmak için tasarlanırlar.
- *Çok Yönlü Transferler*: Amacı, yönetime dinamik personel grubu sağlamaktır. Bu transferler bir personelin tüm çalışma süresini doldurmayacak kadar az işin bulunduğu küçük iş yerlerinde uygulanmaktadır. Örneğin; bir torna teknisyeninden, bilgi ve becerisini arttırması amacıyla torna makinesine benzer makineleri kullanması istenebilir.
- *Vardiya transferleri*: Rotasyonun söz konusu olmadığı vardiya sisteminde bir personel çeşitli nedenlerle bir diğer vardiyaya geçmek isteyebilir. Vardiya transferlerinde personelin yaptığı iş değişmemekte, çalışma saatleri değişmektedir.
- *İyileştirici transferler*: Personel çeşitli nedenlerle yanlış bir işe yerleştirilmiş olabilir. Bu durumda personel, kendi potansiyelini en üst düzeyde harekete geçirebileceği bir gözetmenin emri altına verilir. Kısaca amacı; mevcut işinde etkili olamayan, ancak örgüte yararlı olacağına inanılan bir personelin bir başka göreve daha başarılı olacağı umuduyla atanmasıdır.

#### **1.3.4.1.3. Diğer İ Kaynaklar**

Terfi ve transfer dışında iç kaynaklarla eleman temini konusunda başka yöntemler de bulunmaktadır. Bunlar; işletme içi duyurular, görüşme, rütbe indirimi, iş zenginleştirme ve çalışma saatlerinde değişikliklerdir. Ayrıca, daha önce yapılan iş analizi ve iş spesifikasyonu formları yardımıyla da oluşturulan envantere göre gerekli pozisyonlara işgören ataması gerçekleştirilebilmektedir.

*İşletme içi duyurularda*; herhangi bir pozisyon boşaldığında işletmede çalışanları işletme panosu veya işletme bülteni aracılığıyla bilgilendirerek, duyuruda verilen işin unvanı, gereken vasıflar gibi özelliklere sahip olanlara göre mevcut çalışanların işe başvurması sağlanmaktadır. Duyuruda verilen işin tanımının iyi bir şekilde yapılmış

olması önemlidir. İşletme içi duyuruların yapılması, niteliği uygun olan her çalışanın başvurabilmesini sağlamasıyla objektif bir personel temini gerçekleştirilmiş olacaktır.

İnformal araştırma da denilen *görüşme*; bölüm yöneticisi ile insan kaynaklarıyla ilgilenen yönetici arasındaki diyaloga dayanmaktadır. Öncelikle ilgili bölüm yöneticisi, personel ihtiyacını gözden geçirir, bölümünde ortaya çıkan personel açığı varsa bunu İK yöneticisine veya personel işlerini yürüten yetkili kişiye bildirir. Daha sonra da adaylarla ilgili görüşme yapılarak pozisyon doldurulmaktadır. Çalışanlar arasında huzursuzluk yaratabileceği için etkin bir iç kaynaklardan yararlanma yöntemi değildir.

*Rütbe indirimi*; işgörenin örgütsel değişimler (bazı birimlerin ortadan kalkması), işgörenin bulunduğu pozisyonda görevinin gereklerini yerine getirmemesi, iş ve örgüte ilişkin tutum ve davranışlarında olumsuzluklar saptanması gibi nedenlerle daha alt bir göreve kaydırılmasıdır (Büyükbayramoğlu, 1999: 27).

Sayıdığımız tüm iç kaynakların dışında, iş zenginleştirme ve çalışma saatlerinde değişiklik yapılmasıyla da personel ihtiyacının, işgören temin etmeden sağlanması yoluna gidilebilmektedir.

*İş zenginleştirmede*; eleman ihtiyacı karşılanmak istendiğinde, bazı çalışanların iş yükü artırılarak ilave görevler ve sorumluluklar verilmektedir. Böylece ilave görevler için yeni eleman gerekliliğinden de kaçınılmış olacaktır (Uğur, 2003: 98). *Çalışma saatlerinde değişiklik* yapılmasında ise; iş zenginleştirmeye benzer olarak, fazla mesai yapılması, izin ve tatillerin azaltılması ile ihtiyaç ortadan kaldırılmaya çalışılacaktır.

#### **1.3.4.2. Dış Kaynaklar**

İşletmenin ihtiyaç duyduğu personelin her zaman iç kaynaklarla karşılanması mümkün olmayabilir. İşletme politika ve stratejilerine göre değişmekle birlikte, teorik olarak öncelikle iç kaynaklardan işgören tedarik edilmeye çalışılır, hâlen personel açığı kalma durumunda da dış kaynaklara başvurulur. İç kaynaklara başvurarak bir elemanın, bir üst veya eşdeğer pozisyona yükseltilmesi veya transferi halinde, boşalan

mevki genellikle dış kaynaklarla giderilmeye çalışılmaktadır. İşgücünün bol ve ucuz olduğu bazı dönemlerden ekonomik amaçlı olarak da bu yönetime başvurulabilmektedir. *Dış kaynaklar kısaca*, personel ihtiyacı ortaya çıktığında, bunun işletme dışarisından çeşitli yöntemlerle giderilmeye çalışılmasıdır.

İşletmenin yeni kurulmuş olması dolayısıyla dış kaynaklara başvurma zorunluluğunun oluşmasının yanında, teknolojik değişimler sonucunda yeni teknik ve yöntemleri kullanabilecek nitelikteki elemanların bulunmasında da dış kaynaklara başvurulması gerekecektir. Böylece işletme daha geniş bir alandan eleman bulma ve seçme olanağı kazanacağı için, dinamizm de artmakla birlikte, yeni düşünceler işletmeye girebilecek ve işle ilgili yeni yöntemlerin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

Dış kaynaklardan eleman temini zaman alıcı ve birçok maliyet unsuru içeren bir başvurma yöntemidir. İşe alma maliyeti (ilan verme vs.) ve oryantasyon maliyeti gibi unsurların yanında, işe yeteneklerinin altında veya üzerinde eleman alınması da bir maliyet unsuru olacaktır. Çünkü yanlış bir pozisyona yerleştirilen personelde psikolojik yıkım, moral ve motivasyonda azalma, verimlilik düşüşü, diğer işgörenlerle veya yöneticilerle çatışma, iş kazalarının artması ve iş gücünde de kayıplar meydana gelebilecektir. Bu da direkt işletmenin etkinliğine ve verimliliğine yansıtacaktır.

Ayrıca, günümüzde birçok işletmenin bilişim, yönetim, lojistik, finans, pazarlama gibi alanların yanında insan kaynakları yönetiminde de “*Outsourcing*” denilen dış kaynak kullanımına gitmekte olduğunu söylemek gerekmektedir. Bu bakımdan, işe almayla ilgili bu husus da açıklanacaktır:

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı birçok işletme için gerekmektedir. Eğitim ve gelişim süreci, personel/bordrolama ile birlikte işe alım süreci işletmelerin en çok dış kaynak kullanılan fonksiyonlarıdır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 71).

Dış kaynak kullanımı, şirketlerin kendi faaliyet alanı dışında kalan fonksiyonlarda bu konuda uzmanlaşmış başka firmalardan hizmet alması şeklinde tanımlanabilir. İnsan

kaynaklarında özellikle işe alım sürecinde aday veritabanı oluşturulması, aday mektuplarının gönderilmesi gibi büyük önem taşıyan ancak nispeten daha rutin ve zaman alabilecek yükümlülüklerin outsource edilmesi ile şirketler, insan kaynakları çalışanlarına katma değer katabilecekleri, daha kritik görev ve projeler üzerinde çalışma fırsatı ve esnekliği sağlamaktadır. İşe alım sürecinde; yapılan başvuruların internet bazlı sisteme girişi, adaylara bilgilendirme mektuplarının gönderilmesi, pozisyona bağlı olarak ilk mülakatların gerçekleştirilmesi, aday veritabanı içinde boş pozisyona yönelik araştırma yapılması ve satış temsilciliği pozisyonu için açılan sınavların organizasyonu gibi süreçlerde outsourcing hizmetinden faydalanılabilmektedir. Outsourcing hizmetinden faydalanan insan kaynakları çalışanları zaman alabilecek bazı görevleri devrederek kendileri için zaman tasarrufu sağlamak ve şirket adına katma değeri daha yüksek projeler üretme şansı yakalamaktadır. Örneğin; işe alımın yoğun yaşandığı ya da toplu alımların olduğu bir şirkette işe alım fonksiyonunun outsource edilmesi ile kazanılan zaman performans değerlendirme, kariyer planlama gibi diğer fonksiyonlarda daha etkin uygulamalar geliştirmeye harcanabilecektir (Çanakçı ve Doğan, 2003). Dış kaynak kullanımından da bahsedildikten sonra, dış kaynaklardan personel bulma yöntemleri sırasıyla açıklanacaktır:

#### **1.3.4.2.1. Duyurular**

Duyurular, bugün dünyada eleman arama konusunda yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntemdir. Çeşitli gazete ve dergilerde yayımlanan ilanlar, yine son yıllarda gazetelerin hafta sonlarında verdikleri insan kaynakları eklerinde verilen ilanlar ile personel arama yoluna gidilmektedir. Bazen de duyurularını el ilanları şeklinde yapan firmalar da görülmektedir. Kuşkusuz ki, duyuruların içeriğinin doyurucu nitelikte olması adayları işletmeye çekebilecektir. Duyurular, pahalı bir başvurma yöntemi olmasına rağmen geniş bir kesimi ilgilendirdiği için eleman bulmada en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Ayrıca bu tür ilanlar, sadece işsiz olanlara değil, çalışmakta olan kişilere de hitap etmektedir.

Duyuruları şirket kimliğinin yansıtılmasına göre iki şekilde inceleyebiliriz. Bunlardan *birincisinde*; işletmeler kurumsal nitelikteki bilgilerini açıklamakta ve aradıkları

adaylarda olması gereken özellikleri açık bir şekilde belirlemektedirler. Bu şekildeki duyuruların açık, doğru, anlaşılır ve yanıltıcı olmaması gibi nitelikler daha kalifiye adayları iş başvuru yapmasını sağlayabilecektir. İşletme bilgilerinin duyurularda yer alması adayların firmaya olan güvenini arttırabilecektir. *İkincisinde* ise; işletmeler ‘sektöründe öncü firma’ gibi ifadelerle kimliklerini açıkça ifade etmemektedirler. *İsimsiz iş duyuruları* olarak adlandırılan bu ilanlarda, başvurular da gizli tutulup hangi adayın firmaya başvurduğu saklanabilmektedir. Bu yolla rakip firmaların nitelikli elemanlarını arama yoluna gitme düşüncesiyle birlikte hâlen çalışmakta olan personelin bu duyurulardan haberdar olması istenmeyebilmektedir. Birçok kalifiye aday ise isimsiz duyurulara güvensizlik gerekçesiyle başvurmamaktadır.

Duyurularda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. İyi yazılmış bir ilanın nasıl olması gerektiği şu şekilde sıralanabilir (Öner, 1999: 55-57):

- İlan, görünümü ve kullanılan dil ile diğerlerinden farklı ve göze çarpar bir özelliğe sahip olmalıdır. Şirketin sunduğu olanakların, gazetelerin gri sayfalarındaki diğer ilanlar arasında göze çarpması için, başlık ve şekil çok iyi bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Adaylara sunulacak olanaklara dikkat çekilmelidir. Ayrıca, işin yalnızca çok kritik gereklerinin belirtilmesi, ilanın en fazla yarısının işin tanımlanması ile ilgili olması gerekmektedir. Eğer terfi olanakları gibi imkânlar varsa, bu gibi *işin ek avantajları* da belirtilmelidir.
- Duyurunun *başlık* kısmı, ilanın diğerlerinden farklı olmasını sağlayan temel unsurdur. İlanın tasarımı, yani çevresi, başlığı, kelime ve boş alanların düzenlenmesi, şirketin adı ve logosunun yerleşimi hedef kitleye ulaşmakta katkıda bulunacaktır. *Vurgulayıcı giriş ifadesi* ile şirketin sunulması iyi bir ilan için önemlidir.
- Doğru mesaj verilmesi, cevap verme isteği uyandırması, sonuçta adaylara ayrıntılı bilgi verilmesi gibi hususlar da önem taşımaktadır.

Bir işe alma duyurusunun okuyucularca tanınabilirliği, iş arayana görüş sağlayabilirliği, ilgi çekiciliği ve okunabilirliğinin yanı sıra özellikle teknik elemanlar

için, yukarıda sayılan maddelerin yanında, tanıtılan görevin ayrıntılarında ve belgelendirilmesinde gerçekçi açıklamalar içeren *inandırıcılık* özelliği de işletmeye başvuracakların sayısını ve niteliğini artırır (Aldemir ve diğ., 1998: 87).

#### **1.3.4.2.2. Doğrudan Başvurular**

Firmanın talep ve duyurusu olmadan, faks, e-mail ile yazılı olarak talepte bulunanlar (write-ins) veya şahsen firmaya gelerek iş başvurusunda bulunanlar (walk-ins), aday sağlamada önemli bir kaynaktır (Bayraktaroğlu, 2003: 65). Doğrudan veya düzensiz başvurular olarak nitelendirilen bu dış kaynak yöntemine, özellikle ekonominin durgun olduğu dönemlerde aday işgörenler, firmaya deşindiğimiz yollarla CV (Curriculum Vitae) bilgilerini göndererek bizzat başvuru yapma yolunu seçmektedirler.

Adayın bilgilerini gönderdiği anda firmada işgücü açığı yoksa özgeçmiş bilgileri veri havuzunda saklanacaktır. Daha sonra boş bir pozisyon doğduğunda, CV bilgilerine bakılarak işin özellikleri ve adayın nitelikleri göz önünde bulundurularak iş teklifi verme yoluna gidilebilecektir. Adayın yeterli niteliğe sahip olmaması durumunda ise, özgeçmiş veri havuzundan düşülecektir. Bunların yanında, herhangi bir firmada çalışan bir kişi de, ilan olmamasına rağmen özgeçmiş bilgilerini istediği firmaya bırakabilecektir. Bu gibi de bir avantajı bulunmaktadır.

#### **1.3.4.2.3. Çalışanların Tavsiyeleri**

Bu yöntemde, işletmede çalışmakta olan işgörenin çevresinden yararlanılmakta ve çalışanın tavsiyesiyle personel bulunmaktadır. Tavsiyede bulunan çalışanın yetkinliği, boş pozisyon ile ilgili bilgisi önemli olmaktadır. Özellikle işinde kendini kanıtlamış olan çalışanın tavsiye ettiği kişinin de güvenilir olduğu düşünülmektedir. Böylece önerilen kişi, kendisini tavsiye eden çalışana mahcup olmamak için daha iyi bir performans gösterebilecektir.

Bu yönteme başvurmanın avantajları yanında, bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bir çalışan, yeterli seviyede olmayan bir işgöreni tavsiye edip, işe alınmasını



sağlayabilir. Nitelikli olmayan bir çalışanın işletmeye birçok zarar getireceği kuşkusuzdur.

Çalışanların tavsiyeleri dışında, bir de yönetici konumunda olanların tercihleriyle işe alınmada *nepotizm (akraba kayırma)* durumu söz konusu olabilmektedir. Nepotizmde, boş pozisyonları doldurmak için özellikle aile şirketlerinde firma sahipleri veya tepe yöneticileri akraba ve yakınları tercih ederse firma içi olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır (Bingöl, 2003: 143).

İşletmede personel ihtiyacı doğduğunda, dış kaynaklarla ilgili olarak *en etkin işe alma politikasının*, öncelikle çalışanların tavsiyeleriyle *nitelikli* olan kişinin alınması, işe uygun eleman olmaması durumunda da diğer yöntemlere başvurmak daha doğrudur.

#### **1.3.4.2.4. Türkiye İş Kurumu**

İşe alma uygulamalarında ülkelerin yasal düzenlemeleri önemli bir rol oynamaktadır. Bir firmanın işe alma politikalarının, faaliyet gösterdiği ülkenin kanunlarına aykırı olması düşünülemez. Ayrıca firma, Anayasa ve diğer yasalara göre de personel tedarikinde din, dil, cinsiyet, ırk ayrımı yapamaz ve firmanın belirli oranlarda özürü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırması gerekmektedir.

İş Kanunu'nda yazan koşullara uymak zorunda olan işverenler de, çalıştırmakla yükümlü oldukları işçileri Türkiye İş Kurumu aracılığı ile sağlamaktadırlar. Öncelikle kurumun yapısına, sonra da kanun maddesine değinilecektir:

İş ve işçi bulma büroları devlete ait ve özel büro olmak üzere iki çeşittir (Yalçın, 2002: 68). Türkiye'de özele ait olanlar özel istihdam büroları ile yürütülürken, devlete ait olanlar kamu istihdam kurumu olan İŞKUR tarafından yürütülmektedir.

İŞKUR, 5 Temmuz 2003 tarih ve 25159 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu ile kurulmuştur. İŞKUR, istihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmekle görevlidir. Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Genel Müdürlük ve İl İstihdam Kurulları gibi dört

organdan oluşan kurumun, il istihdam kurullarının görevi; il düzeyinde istihdamı koruyucu, geliştirici ve işsizliği önleyici tedbirleri saptamak ve il istihdam politikasının oluşturulmasına yardımcı olmaktır. Kuruma bir iş isteği ile başvuranlar, başvuruda buldukları üniteye durumlarına uygun işçi talepleri geldiğinde, seçme, davet, gönderme ve takdim işlemleri sonucunda işe yerleştirilmektedir (İŞKUR, 2005: 12-13).

İş Kanununun, işverenlerin çalıştırmakla yükümlü oldukları işçiler ile ilgili kanun maddesi ise şu şekildedir (Kurt, 2005: 29-30):

*Madde 30:* İşverenler elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1'inci maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı yüzde altıdır.

Kanunun bu maddesi uyarınca *özürlüler*, sağlık kurulu raporu aslı veya onaylı örneği; *eski hükümlüler*, Cumhuriyet savcılığından alınmış eski hükümlü belgesi veya Cumhuriyet savcılıklarınca tasdik edilen 'tahliye edilen eski hükümlüye ait durum bildirme formu' aslı veya onaylı örneği; *terörden etkilenenler* de, terörden etkilendiklerine dair durum belgesi ve iş istek formunun aslı veya onaylı örneğini kayıt olacakları kurumun şube müdürlüklerine ibraz etmelidirler (İŞKUR, 2006). Böylece işe başvurma işlemleri tamamlanmış olacaktır.

İŞKUR tarafından *özel istihdam büroları* ise kamu kurum ve kuruluşları hariç yurt içinde ve dışında iş ve işçi bulmaya aracılık ve insan kaynakları yönetimi alanında danışmanlık hizmeti vermektedirler. Kurumun izni çerçevesinde faaliyette bulunan bu bürolar, kurum tarafından denetlenmektedirler. Ayrıca Eylül 2005 itibariyle 83 adet Özel İstihdam Bürosu faaliyette bulunmaktadır (İŞKUR, 2006: 28-30). Özel istihdam büroları, belirli bir sözleşme çerçevesinde bir ücret ya da komisyon karşılığında işgücü piyasasında iş arayanlarla, işgücü arayanlar arasında aracılık hizmeti sağlayan, ağırlıklı olarak kâr amacıyla çalışan kuruluşlardır.

#### 1.3.4.2.5. Öğretim Kurumları

İşe alma sürecinde dış kaynaklara yönelen işverenler için üniversitelerin işe yerleştirme büroları eleman teminine yönelik çalışmalar Türkiye’de ilk kez 1988 yılında Hacettepe ve 19 Mayıs Üniversitelerinde başlamıştır. O zamanki adıyla İş ve İşçi Bulma Kurumu ile ortak çalışma sonucunda oluşturulan *Üniversite İstihdam Danışman Büroları*’nın ilgi görmesi üzerine başka üniversitelerde de bu tür bürolar kurulmuştur. Öğrencilerden yoğun ilgi görmesine rağmen, işverenlerce pek desteklenmemesi sonucunda yeni yöntemler aranması yoluna gidilmiştir (Fırat, 1999). Bu yeni yöntemler de son yıllarda ortaya çıkan işletme kulüpleri adı altında üniversite öğrencileri tarafından düzenlenir olmuştur.

Bu yollardan birisi, kaliteli üniversitelerde düzenlenen *kariyer günleri* ile işletmelerin üniversitelerle temasa geçerek, firmalarını tanıtmaya ve iş olanaklarını üniversite öğrencilerine aktarma şansı bulmalarıdır. Böylece iyi niteliklere sahip öğrencilere burs ve staj imkânı sunulmakla birlikte, okul bittiği anda işe başlamaları da sağlanabilmektedir. Aynı zamanda, üniversite öğrencilerinin oluşturduğu *işletme kulüpleri* de düzenledikleri kariyerle ilgili günlerde işletmeleri, üniversitelere konferans vermek için davet edebilmekte, öğrenciler de yöneticilerle bire bir görüşme olanağı bulabilmektedir.

Bunların yanında son yıllarda, Türkiye İş Kurumunun her yıl mayıs ayının ilk yarısında düzenlediği *İstihdam Haftası* çerçevesinde üniversiteler ile işbirliği yaparak düzenlediği *İnsan Kaynakları ve İstihdam Fuarları* üniversite öğrencilerinden ve birçok işletmede ilgi görmektedir. Fuarların amacı; üniversite gençlerine işgücü piyasası ile ilgili bilgiler aktarmak, tanıtmak, onları çalışma hayatına hazırlamak, mezun olma durumunda olanlara çalışabilecekleri işyerleri konusunda bilgi sağlamak, staj ve mezuniyet sonrası istihdam olanakları hakkında bilgilendirmektir. Bu fuarlar aracılığıyla üniversite öğrencilerinin alabileceği bilgiler ise şunlardır (Fırat, 1999):

- İşletmelerin üretimleri ve pazar içindeki etkinlikleri,
- Personel politikaları, personel profilleri,

- Organizasyon yapıları,
- İşletmelerin ileriye dönük hedefleri ve çalışma koşulları
- İşletmelerin eleman temininde göz önünde tuttıkları noktalar,
- Çeşitli sektörler ile bu sektörlerdeki iş profili.

Kariyer planlarının da yapılmasına yardımcı olan istihdam fuarlarında, yukarıda belirtilen bilgileri elde edilen öğrenciler, böylece, iş hayatına atıldıklarında daha az zorluk çekeceklerdir. Bu bakımdan, öğretim kurumlarında öğrenci kulüplerinin vasıtasıyla kariyer günlerinin ve istihdamla ilgili fuarların düzenlenmesi personel bulunmasında önemli olmaktadır.

#### **1.3.4.2.6. Özel Danışmanlık Şirketleri**

Bu yöntemde, belirli bir pozisyon için mevcut en nitelikli aday işgörenleri araştırıp bulma faaliyetlerini insan kaynakları firmaları yürütmektedir. Bu firmalar, kendi bünyelerinde oluşturdukları veri tabanı ve duyurularla aday havuzu oluşturmaktadırlar.

Eleman ihtiyacı olan firmanın başvurusu üzerine de, iş profillerini ve adaylarda aranan nitelikleri göz önünde bulundurarak personel bulma yoluna gidilmektedir. Bunun için de danışmanlık şirketi adayla görüşme yaparak, görüşme sonucuna göre eleman talebinde bulunan işletmeye bildirmektedirler. Buna göre, bir özel danışmanlık şirketinin nitelikli eleman ihtiyacını gidermede önemli bir role sahip olduğu söylenebilir.

Firmaların, bu tür danışmanlık şirketlerine başvurma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Öner, 1999: 58-59):

- İşletmede insan kaynakları konusunda bir uzmanın olmasına gerek görülmeyen durumlar,

- Çok iyi bir elemanı şirkete prestij amaçlı çekmek için,
- İşletmenin çeşitli nedenlerle adını açıklamak istemediği durumlarda,
- Genellikle üst düzey yönetici veya spesifik iş alanlarında çalışan insanlara ihtiyaç duyulduğu durumlarda,
- Maliyet ve zamandan tasarruf etmek için.

Danışmanlık şirketleri, yukarıda yazılan maddelerde belirtildiği gibi, her ne kadar kalifiye elemanların daha kısa sürelerde ve uzman kişiler tarafından tedarik edilmesine katkıları sağlasa da işletmeler; özel danışmanlık şirketlerinin genellikle belirli iş alanlarında faaliyetlerini yapması veya sadece firma politikası gereği personel bulma faaliyetlerini sadece kendi yöneticileriyle yürütme yolunu seçebilmektedir.

#### **1.3.4.2.7. Dönemsel Tedarik**

Dönemsel olarak personel bulma faaliyetlerini de özel istihdam şirketleri *işgören kiralama* şeklinde yürütmektedirler. Özel danışmanlık şirketlerin farklı olarak personel geçici olarak tedarik edilmektedir. Günümüzde, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte dönemsel olarak işe alınan elemanların sayısında da artış gözlenmiş ve sonrasında bu tür tedarik hizmetleri sağlayan birçok şirket piyasaya çıkmıştır.

İlk kez ABD’de ortaya çıkmış olan işgören kiralama bürolarının amacı, küçük işletmelere istihdam sağlamaktır. Bu sayede büyük işletmelerdeki insan kaynakları departmanını, küçük işletmelerde bu şekilde sağlama yoluna gidilmiş olacaktır (Sayın, 2002: 146). Burada işe alınan personel, aslında kiralayan (leasing) firmanın kadrolu elemanıdır.

Personel ihtiyacı olan işletme ile kiralayan firma arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Leasing firması, işgörenleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personelini kiralamaktadır. İşletme, işte yeterli performansı gösteremeyen personel yerine yeni personel de talep edebilmektedir. Bu yöntem özellikle işgücü maliyetlerini düşürmek ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını gidermek açısından tercih edilmektedir. Günümüzde, uygulamaya bakıldığında, özellikle vasıfsız işlerde, güvenlik görevlisi, temizlik görevlisi gibi alanlarda yaygın olarak başvurulan bir yöntemdir (Özgen ve diğ., 2002: 102-103). İşletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumlarında da tazminat ödememektedir. Aşağıda konuyla ilgili Randstad ve Manpower örneği verilmiştir.

Örnek 1: Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya'daki 21 ülkede 2600 ofisiyle faaliyet gösteren; Hollanda, Belçika, Almanya, Polonya ve ABD'nin güneydoğusunda *pazar lideri* konumundaki ve dünyanın en büyük geçici ve dönemsel eleman tedariki şirketlerinden birisi olan “*Randstad*” şirketinin yöneticileriyle, Türkiye’de de ofislerinin açılması sonrasında yapılan röportajdan elde edilen bilgiler şunlardır (Güzelay, 2006:3):

Türkiye’de dönemsel eleman tedariki konusundaki potansiyelin 1 milyon civarında olduğu ve şirketlerin kısa dönemli çalışan istihdam etmek için ajanslara başvurmadıkları, eğer bu tür tedarik şirketlerine başvurulursa sigorta vs. gibi konularla ilgili yasal problemlerin olmayacağı belirtilmiştir. In-house hizmetlerin, yani bir şirketin içindeki departmanın tamamen Randstad çalışanlarından oluştuğu, bu kişilerin tamamen o şirketin personeli gibi çalıştığı, işe alımlar ile eğitimlerin şirket tarafından yapıldığı ve böylece işgücü temin edildiği açıklanmıştır. Ayrıca, dönemsel işgücü teminine; bazı dönemlerde artan işler dolayısıyla ve maliyetlerde esneklik sağlanması amacıyla başvurulduğu da belirtilenler arasındadır. Böylelikle, çalışanlar tedarik firmasının sorumluluğunda olacak, firma da personelini farklı şirketlere gönderebileceği için çalışanlar değişik kariyer deneyimlerine sahip olacaklardır.

Örnek 2: Dünyanın önde gelen insan kaynakları şirketlerinden *Manpower*'ın 66 ülkede 4300 ofisi bulunmaktadır. Manpower, her yıl dünya çapında ortalama 3 milyon insana sözleşmeli ya da dönemsel iş bulmaktadır. Türkiye'de de faaliyetlerine 2003 yılında başlamıştır. Firmaların ihtiyaçlarına göre, esnek istihdam çözümlerinin sunulmaktadır. Dönemsel yerleştirmelerin ne zaman gerekli olduğu konusunda şu bilgiler verilmiştir (Manpower, 2006):

Hastalık durumunda, yıllık izin süresince, personelin eğitime katıldığı süre boyunca, doğum izni süresince, askerlik görevi süresince veya personelin şirketle istihdam bağlantısı sona erdiğinde ama henüz yeni bir işgücü bulunmadığında dönemsel personele gereksinim duyulmaktadır. Bunlar geçici süreyle işten ayrılan personelin yerini hızla ve profesyonel yöntemlerle doldurma isteği durumunda geçerlidir. Ayrıca, işletmenin hızla büyümesinden kaynaklanan işgücü ihtiyacının karşılanmasında ve de mevsimlik işgücü ihtiyacının karşılanmasında çözümler sunulmaktadır.

#### **1.3.4.2.8. İnternet Ve İtranet**

Sanal ortamda personel bulma yöntemi son yıllarda ağırlık kazanmaya başlayan ve önemi giderek artmakta olan dış kaynaklarla tedarik yöntemlerinden birisidir. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerle birlikte, sürekli değişen rekabet koşullarında, hızlı çözümler üretmenin zorunluluk haline geldiği yeniçağa ayak uydurmaya çalışan işletmeler, işe alımlarını artık internet yoluyla yapar hale gelmişlerdir. Firmalar gerek kendi web siteleri aracılığıyla, gerekse de insan kaynaklarıyla ilgili internet siteleri aracılığıyla personel tedarik etmektedirler. İş başvurunda bulunan işsizlerin veya çalışanların da öncelikli tercihi internet olmuştur.

15.000'den fazla çalışanı olan çokuluslu bir imalat işletmesinde 1995-2002 yıllarını kapsayan bir araştırmada işe almada gazete ilanları ile internet yoluyla personel tedarikinin karşılaştırılması da yapılmıştır. İlanların her geçen gün azalırken (1995'te %8, 2002'de %1 civarları), internetin hızla arttığı (1996'da %0.20, 2002'de %20.34)

görülmüştür (Hadass, 2004: 5). Bu da internetin öneminin ne kadar arttığının bir göstergesidir.

İnternet sayesinde; iş başvuruları geniş bir kitleye ulaşabilecek, 24 saat boyunca işe başvurular yapılabilecek, veri tabanlarıyla adayların takipleri hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilecek, standart formda özgeçmiş bilgileriyle kolay kullanım imkânı elde edilebilecek ve güncel bilgiye de hemen ulaşılacaktır. Bu yüzden internet veya *e-işe alımın* firmalar için önemi şüphesizdir.

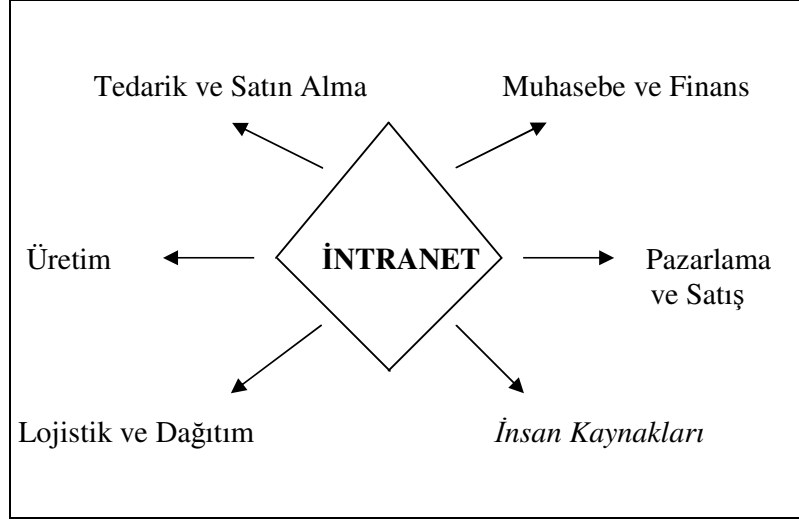
Ayrıca, internet sadece işe alım amacıyla kullanılmamakta, bunun yanında internet üzerinden adaylara test uygulanma imkânı sağlamaktadır (Lievens ve Harris, 2003: 19). Testler konusu, ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

İnternet üzerinden işe almanın birtakım avantajları yanında bazı zorluklarla da karşılaşmaktadır. Öncelikle elektronik insan kaynakları yönetimi anlayışının işletme içinde kabul görmesi ve üst yönetimden başlayarak tüm çalışanların bu anlayışı benimsemesi gerekir. Her ne kadar bu anlayışın uygulanabilme şansı olsa da son kararı verecek olan üst yönetimin bazı durumlarda geleneksel yollarla işe alma sürecindeki ısrarı, elektronik işe alma sürecinin uygulanamama olasılığını gündeme getirebilmektedir (Güler, 2006: 21-22). Elektronik insan kaynakları uygulamaları açıklandıktan sonra son yıllarda gündeme gelen ve önemi giderek artan intranet kavramından bahsedilmesi uygun olacaktır.

*Intranet*, bir örgüt içerisindeki insanların birbirleriyle iletişimde bulunmalarını mümkün kılan bir bilgisayar sistemidir. İçsel tedarikte duyuruların, bültenlerde veya panolarda yapılması yerine, intranet kullanılarak boşalan pozisyonlar için aday olabileceklere kolaylıkla ulaşılabilir (Bingöl, 2003: 141). Intranet, şirket içi bilgi akışının, diğer bir deyişle enformasyon alış veriş sisteminin kalbi olarak düşünülmektedir. Muhasebeden, insan kaynaklarına kadar birçok bölümle etkileşim halindedir. İşletme içi bölümler arası etkileşimi aşağıda bir şekil yardımıyla açıklanmıştır:



## Şekil 2. İtranet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim



Kaynak: Erdal (2003)

Şekilden de görüleceği gibi intranet; muhasebeden pazarlamaya kadar birçok işletme dalıyla etkileşim halindedir. Burada, insan kaynakları ile ilgili olan işe alım kısmı ayrıntılarına girilmeden incelenecektir. İnsan kaynakları uygulamalarında intranetin işe alımla ilgili çözümleri (intranet solution) işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Bu uygulamaların üstünlükleri şu şekilde belirtilebilir (Vertical Focus, 2006):

*İşletme içi işe alımlarda (internal recruiting)*; işletme içi yeni iş fırsatlarına yönelik, eğitim programları ve kariyer gelişim bilgisinin intranet web sitesi üzerinden açıklanmaktadır. Üstünlüğü, bilgi yayılımının intranet aracılığı ile kurum içi duyuru panoları gibi materyallere göre ilgili kişilere daha hızlı ve daha etkin ulaşmasıdır. Ayrıca, çalışanların işletme bünyesinde tutulmasına ve kurum içi ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

*İşletme dışı işe alımlarda (external recruiting) ise*; işletme içi yeni iş fırsatlarına yönelik, eğitim programları ve kariyer gelişim bilgisi internet sitesi üzerinden kamuoyuna duyurulmaktadır. Üstünlüğü, geniş aday seçeneklerinin ve onlara ait bilgilerin açık bir şekilde bulunmasını sağlamasıdır.

#### 1.3.4.2.9. Diğer Dış Kaynaklar

Yukarıda sayılan dış kaynakların dışında staj yoluyla ve meslek odaları ile sendikalar aracılığıyla personel bulmak mümkün olabilmektedir.

*Staj*, öğrencilerin meslek yaşamlarına atılmadan önce edindiği kısa iş deneyimi olarak tanımlanabilir. Stajla ilgili iş bulmada önemli olan, öğrencinin staj süresince çalıştığı firmaya, okul bittikten sonra da devam edebilmesidir. Bu durum öğrenci için olduğu gibi firma için de avantajlı olabilecektir. Bu tür uygulamaya, kendini geliştirme potansiyeli fazla olan öğrencilere keşfedebilen firmalar başvurmaktadır. Aynı şekilde, bir okulda öğrenim hayatlarını devam ettiren öğrenciler de genellikle yaz mevsiminde doğrudan başvurabilmektedir.

*Meslek odaları*, kendi alanlarıyla ilgili faaliyetlerinin yanında işe alım konusunda da yardımcı olmaktadır. Artık birçok *meslek odasında* da CV bankası bulunmakta, eleman aramak isteyenler bu aday bankalarını sorgulayabilmekte, aynı zamanda iş başvurunda bulunmak isteyen adaylar da meslek odalarının CV bankalarına üye kaydı yapabilmektedir. Bu işlemler internet aracılığıyla yapılabilirken, direkt odaya ulaşmak yoluyla da yapılabilir. Bunun yanı sıra, bu tür meslek gruplarının düzenlemiş oldukları çeşitli kurslara katılabilen kişiler, aldığı eğitimle iş hayatında kendine bir katma değer katabilmektedir. Son zamanlarda yaygınlaşan meslek grubu adayları için organize edilen *uzaktan eğitimler* de adayların gelişimine katkı sağlamaktadır.

*Sendikalar* da, üyelerinin ekonomik haklarını korumaya devam ederken, işveren ile işgöreni bir araya getirebilmektedir. İşletmede çalışanlar bir sendikaya üye iseler, işletme duyuruda bulunmadan çalışanın üyesi olduğu sendikadan yardım isteyebilmektedir.

#### **1.4. Personel Seçme Kavramı**

Bu bölüme kadar personel bulma süreci ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Bu kısımda ise personel seçmenin ne demek olduğu, işletmeler için neden çok önemli olduğu ve personel seçme sürecinin nasıl işlediğiyle ilgili bilgiler verilecektir. İşe yeni alınacak olan veya pozisyonunda bir değişiklik gerçekleştirilecek olan personelin, işin gerektirdiği nitelik, bilgi ve deneyime sahip olup olmadıklarının geçerli ve güvenilir yöntemlerle belirlenmesi gerekmektedir. İşe en uygun kişinin seçimi de başvuruların kabul edilmesinden işe başlama kararının verilmesine kadar olan bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreçte, işin niteliğinin altında veya üzerinde niteliğe sahip adayın seçilmemesi gerektiğinin önemi de diğer başlıkta açıklanacaktır.

Personel seçme; bir işletme içerisinde çeşitli sebeplerle boşalan pozisyonlara iç veya dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından, iş tanımları ile iş gereklerine en uygun olan işgörenleri bir seçim süreci içinde belirlemek, işgörenlerin işe kesin olarak yerleştirilmesi kararını vermek ve işe alma sonrasındaki faaliyetlerini de yürütmektir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, personel seçme süreci işgörenin işe alımının kesinleşmesinden itibaren yürütülen eğitim ve oryantasyon faaliyetlerini de içermektedir. Böylece *iş-işletme ile işgören* uyumu sağlanabilecektir.

#### **1.5. Personel Seçimini Etkileyen Faktörler**

Yukarıda kısaca bahsedilen personel seçme süreci her işletmede aynı şekilde işlememekte, birçok faktöre göre değişiklik göstermektedir. Bu değişikliğin en temel faktörlerinden birisinin de organizasyonun büyük ölçekli olup olmaması ve işin niteliğinin yanında, işletmenin geleneksel veya modern yöntemlere göre yönetilip yönetilmemesiyle ilgili olduğu söylenebilir. Yapılan bu açıklamalardan sonra, personel seçim işlevini etkileyen faktörler; yasal düzenlemeler, karar alma hızı, örgütsel hiyerarşi, aday havuzu ve örgütün türü olarak sıralanabilir (Bingöl, 2003: 165-166). Ayrıca, personel seçim faaliyetini yürütecek olan yetkilinin seçimi ve eğitilmesi de önemlidir. Bu faktörler, aşağıda örnek yardımıyla açıklanacaktır:

- *Yasal düzenlemeler:* Hukuksal düzenlemeler insan kaynakları yönetimi işlevlerini etkileyerek sınırlamalar getirmektedir. Buna göre, işletmelerin belirli oranlarda, örneğin özürülü işçi çalıştırması iş kanunlarıyla belirlenmiştir. Bu konuya personel bulma bölümünde değinilmiştir. Bu gibi düzenlemelerin yanında, işverenlerin mülakat esnasında aday personele soracağı soruların sınırlarıyla ilgili hususlara da ileride değinilecektir.

- *Karar alma hızı:* Bir nedenden ötürü işten ayrılan işgörenin yerine, yeni bir işgöreni bulma ve seçme kararının hızlı bir şekilde verilebilmesi üretimin faaliyetinin devamlılığı açısından önemlidir.

- *Örgütsel hiyerarşi:* İşletmenin üst kademelerinde görev alacak bir yöneticiyi seçmek ile alt düzeyde bir personelin işe seçilmesi arasında yöntem açısından kuşkusuz ki farklılıklar olacaktır. Örneğin; bir satın alma personelinin seçiminde mülakat yeterli olabilecek iken, satın alma ile ilgili müdür yardımcısının seçiminde ayrıntılı “psikoteknik testler”e gerek duyulabilmektedir..

- *Aday havuzu:* Aday başvurularının bulunduğu havuz içerisinde işin niteliğine uygun sadece birkaç aday bulunabileceği gibi çok daha fazla aday da olabilir. Aday sayısının fazla olmasıyla birlikte personel seçim sürecinde de farklılıklar olabilecektir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, aday havuzunun geniş olması iyi bir işletme olmanın göstergelerinden birisidir.

Örneğin; Global insan kaynakları danışmanlık şirketi Hewitt’in 10 yıl önce ABD’de başlayan Best Employers (En İyi İşyeri) araştırmalarından şimdiye kadar elde edilen sonuçlara göre *en iyi işyerlerinin* ortak özelliklerine bakıldığında; çalışanlarla daha fazla iletişim kurabilen liderlere sahip olmak, çalışanlara net hedefler verip destek sağlamak, şirkete bağlı çalışanlara sahip olmak, kariyer fırsatı sunmak, performansı ödüllendirmek gibi özelliklerin yanında şirket kültürünü yaymak için oryantasyona daha fazla zaman ayırmak ve eleman aranırken daha fazla ve daha kalifiye başvuru almak olduğu görülmektedir (Özçelik, 2006: 14).

- *Örgütün türü:* Organizasyonun kamu veya özel sektörde olması seçim işlevini etkileyecektir. Kamu sektöründe personel seçim süreci çok daha farklı bir şekilde işlemektedir.

*Örneğin;* Maliye Bakanlığı'nda *Hesap Uzman Yardımcılığına* girebilmek için, eğitim süresi en az dört yıl olan Siyasal Bilgiler, Hukuk, İktisat, İşletme, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile aynı konularda eğitim veren ve bunlara denkliği yetkili makamlarca kabul olunan benzeri yurtdışı fakülte veya yüksekokulların birinden mezun olan adaylar, ÖSYM tarafından yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavı'nda (KPSS) ilgili puan türünde 80'in üzerinde puan almak kaydıyla başvuruda bulunanlardan en yüksek puanlı 200 aday içinde bulunanlar ön elemeyi geçmiş olmaktadır. Ön elemeyi geçen adaylar da Hesap Uzman Yardımcılığı Giriş sınavına başvurabilmektedir. Maliye, Ekonomi, Hukuk ve Muhasebeyi kapsayan *yazılı sınav* sonucunda başarılı olan adaylar *sözlü sınava* çağrılmakta, bu sözlü sınavda da başarılı olanların atamaları yapılmaktadır.

### **1.6. Personel Seçiminin İşletme Yönetimi Açısından Önemi**

İşe ve işletmeye uygun nitelikli bir elemanın seçilmesi, personelin iş doyumunun yükselmesi, çatışmaların azalması ve çalışma şartlarının düzelmesiyle verimlilik artışının sağlanması gibi firmaya birçok yarar sağlayabilecekken, uygun olmayan bir elemanın seçilmesinin işletmeye maliyeti yüksek olacaktır. Personel seçiminin hangi yöntemlere göre yapılacağı da önemlidir. *Örneğin:* Bilgi teknolojileri vasıtasıyla personel seçme yapılmasının; daha fazla adaya ulaşma, özel bir aday kitlesini hedefleme, iş tayin etme maliyetini göreceli olarak düşürme gibi yararlarının yanında personel seçiminin daha hızlı ve isabetli yapılabilmesi gibi avantajları da bulunmaktadır (Aksoy, 2005: 67). Ayrıca, personel seçimine önem veren örgütler az önem verenlerden daha verimli olmakta ve personelinden örgüte karşı daha derin bir sorumluluk sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 95). Personel seçiminin işletme yönetimi açısından önem derecesi belirtildikten sonra, işletmeye en uygun personeli seçmenin işletmeye sağlayacağı avantajlar maddeler halinde belirtilecek olursa (Gürbüz, 2002: 5):

- Yeni işe alınan elemanın işletme ortamına uyum sağlaması kuşkusuz zaman alacaktır. Fakat bu kişi ne kadar iyi vasıflara sahipse, gerçek performans seviyesine ulaşması da o kadar az zaman alacaktır.
- Bir yöneticinin işin gerektirdiği standartların altındaki bir kişiyi, eğitmek için çok zaman harcaması gerekebilir. Oysa yönetici bu zamanı, bir grup vasıflı elemanı potansiyellerinin üst sınırlarına çıkarmak amacıyla kullanabilir.
- İş başarımıyla üstlerini tatmin eden bir elemana işletme tarafından sağlanacak parasal ve parasal olmayan ödüller de fazla olacağından böyle bir işgörenin firmaya karşı olan bağlılığı da fazla olacaktır.
- Kendilerine bağlı çalışan işgörenlerin, işlerini düzenli ve yeterince yaptıklarına inanan yöneticiler kendilerini geliştirmek, yeni fikirler üretmek, planlar yapmak ve stratejiler saptamak için daha fazla zaman ayırabilirler.
- İşe yeni başlayan bir eleman işin gerektirdiği vasıfları bünyesinde taşıyorsa, bu ona güven veren bir unsur olacağından çevresini tanımak, astları ve üstleri ile iletişim kurmak için aha rahat davranacak, firmaya uyum sağlaması daha kolay olacaktır.

### **1.7. Personel Seçim Süreci**

Personel seçim süreci; başvuru formlarının kabul edilmesi, ön mülakatın yapılması, psikoteknik testlerin uygulanması, mülakatın yapılması, referansların kontrol edilmesi, adayın değerlendirme merkezine alınması, ilk amirin kararının verilmesi, sağlık muayenesinin yapılması ve işe kabul kararının kesin olarak verilmesi faaliyetlerini kapsayan bir süreçte gerçekleşmektedir. Daha önce açıklandığı üzere, işletmelerin büyüklüğüne ve belirttiğimiz diğer faktörlere göre seçim süreci firmalar arasında farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren bir diğer nokta da işletmeler açısından personel seçim kriterlerinin, yeni mezunlar ile deneyimli adaylara göre değişmesidir. Sürecin aşamalarının tek tek incelenmesine geçilmeden önce personel

seçim kriterleriyle ilgili bir araştırmanın sonuçlarını değerlendirilmesinde fayda vardır. Şubat 2004'te gerçekleştirilen 275 kişinin katıldığı *İnsan Kaynakları Zirvesinde* ele alınan konulardan birisini de eleman seçimi oluşturmuştur. Katılımcıların çoğu (%75) bünyesinde İnsan Kaynakları departmanı olan şirketlerden geldiği için eleman alımının İK departmanının sorumluluğunda olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca zirvede yöneticiler ve yeni mezunları seçimindeki kriterler ortaya çıkarılmıştır. Buna göre; işe uyumlu nitelik ve işe uyumlu kişilik ile sadakat öncelikli kriterlerdir. Farklı olarak yöneticiler için *konusunda tecrübe* en önemli 3 kriter arasındadır. Kişisel gelişim programlarına katılmış olmak her iki grup için de yurtdışı eğitim ve MBA'den daha önemli bulunmaktadır. Eleman seçiminde İK firmaları kişilik testlerine ağırlık verirken (%72), eleman seçimini kendi yapan firmalar bilgi ve beceri testlerine yoğunlaşmaktadır. (%57) Genel olarak, yukarıda bahsedildiği gibi belirlenen işe alım ile ilgili sonuçlar, bir tablo üzerinde şu şekilde görülebilir: (5: Çok önemli, 4: Önemli, 3: Ne Önemli Ne Önemsiz 2: Önemsiz, 1: Hiç önemli değil olmak üzere)

**Tablo 1. İşe Alım Kriterleri**

	Yeni mezunlar için	Yöneticiler için
<i>İşe uyumlu nitelik</i>	4,7	4,6
<i>İşe uyumlu kişilik</i>	4,6	4,6
<i>Konusunda tecrübe</i>	-	4,6
<i>Sadakat</i>	4,3	4,5
<i>İyi ve saygın üniversite</i>	4,0	4,0
<i>Maliyet</i>	3,8	4,0
<i>Kişisel gelişim programları</i>	3,1	3,9
<i>Yurtdışında eğitim</i>	3,0	3,2
<i>MBA</i>	2,9	3,2

Kaynak: 9. İnsan Kaynakları Zirvesi (2004)'nden derlenmiştir.

Tabloda yeni mezunlar ve yöneticiler için, işe alımla ilgili belirtilen rakamlar şu şekilde yorumlanabilir: Aday personel ister yeni mezun olsun, isterse de belirli sürelerde iş piyasasında görev almış deneyimli yöneticiler olsun işe uyumlu nitelik ve işe uyumlu kişilik personel seçiminde en önemli faktörlerdendir.

Bu bakımdan, adayın işe uyumlu ve işin yapısına uygun olması gereken yeteneklerinin ve kişilik özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu iki özelliğin *psikoteknik testlerle* belirlenmesi konusuna ise ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

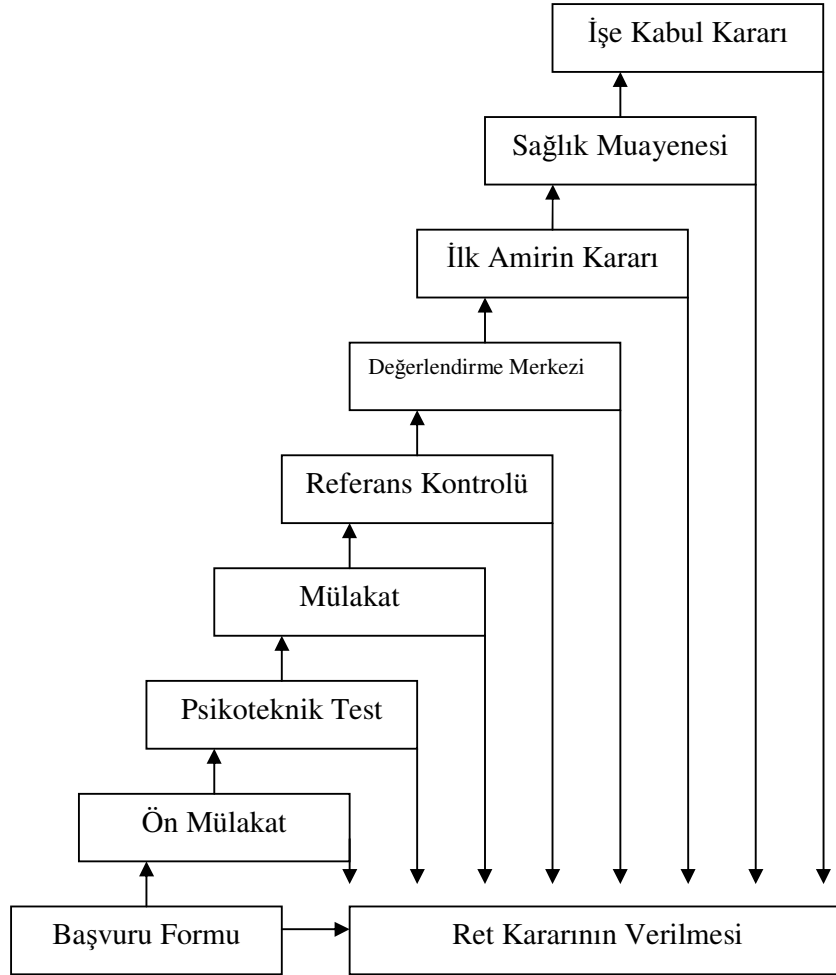
Tabloda dikkati çeken diğer bir önemli husus ise üniversitenin saygınlık derecesinin, yurtdışında eğitim görmeyen ve üniversitelerin lisans programlarını bitirdikten sonra MBA eğitimi almanın göreceli olarak nitelik ve tecrübeye göre alt sıralarda yer almasıdır. Her ne kadar, nitelik ile iyi üniversite arasında doğrusal bir ilişki olsa da ve şirketin kurumsal niteliklerine göre değişebilse de, günümüzde artık tecrübeyle birlikte sadakat gibi unsurlar da ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bunların yanında, maliyet unsurunun önem derecesinin hiç de düşük olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden de, birçok işletme politikaları gereği iç kaynaklara veya dış kaynaklara yönelmekte, dış kaynaklardan da daha az maliyetli olanları seçme yoluna gitmektedirler.

Bu kısımdan sonra, personel seçim sürecinin aşamaları bir şekil üzerinde görülecek ve daha sonra etaplar sırayla incelenecektir.



**Şekil 3. Personel Seçim Süreci**



Şekilden de görülebileceği gibi, personel seçim süreci başvuru formlarının kabul edilmesiyle başlamaktadır. Ön mülakat yapıldıktan sonra, işletmelerin ölçğine göre değişebilmekle birlikte, aday personel psikoteknik testlere tabi tutulmakta veya değerlendirme merkezlerine alınmaktadır. İşe alımda yaygın olarak kullanılan personel seçim araçlarından olan mülakat veya görüşmeden sonra da adayların referansları kontrol edilmekte, ilk amirin kararının olumlu olması sonucuna göre sağlık kontrolü yapılmakta ve işe kabul kararı verilmektedir. Ayrıca, işe alım sonrasında gerçekleştirilen oryantasyon programlarının uygulanması da sürecin tamamlayıcı bir parçası olarak düşünülebilmektedir.

### 1.7.1. Başvuru Formu

Başvuru formu, başvuru sahibi hakkında birçok bilgiyi bir arada sunan önemli bir bilgi kaynağıdır. Böylece, seçim sürecinin daha başlangıcında, adayla ilgili kişisel bilgiler, adres bilgileri, eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi, bilgisayar bilgisi, iş tecrübesi, referansları gibi konularda bilgi sahibi olunur.

Yukarıda sayılanların yanında başvuru formu şu konularda da bilgi sağlar: Başvuru sahibinin nerede istihdam edilmek istendiği, işe alındığı takdirde personel hakkında temel bilgilerin kayıtlarının tutulması, görüşme aşamasında görüşmeciye adayın profili hakkında bilgiler sağlaması ve seçim sürecinin etkinliğinin geliştirilmesi (Özgen ve diğ., 2002: 111). Bu şekilde adayla ilgili ön izlenime sahip olunmakta, elde edilen bilgiler sonucuna göre de işi yürütebilecek aday profili ortaya çıkmazsa, daha ilk aşamada ret kararı verilmektedir. Başvuru formuna göre, uygun bir adayın olması halinde de bilgiler saklanmak üzere, aday ön mülakata davet edilmektedir.

Bu bakımdan, başvuru formlarının titizlikle incelenmesi ve hangi profile sahip adayların ön mülakata tabi tutulacağına da önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Başvuru formları aracılığı ile elde edilen bilgiler sonucunda ortaya çıkan aday tipleri şu şekilde belirtilmektedir (Öner, 1999: 71-72):

- *İstenen özellikleri taşımayanlar:* Yaş, yetersiz deneyim, yetersiz eğitim, ücret sistemine uymayan talepler gibi nedenlerle aranan özellikleri taşımayan ve hemen elenmesi gereken adaylar.

Örneğin: başvuru formlarının kabul edilmesinde işe alım ile ilgili alternatif bir yaklaşımda temel bazı kriterlere göre karar verilebilmekte, sevilmeyen işleri bile yapmayı sürdürmek etkili bir iş performansı için kriter olarak belirlenebilmektedir (Keenan, 1997: 518-519). Buna göre, temel kriteri yerine getirmeyen adaylar ilk aşamada eleneceklerdir.

- *Başvuru formunda istenilen özelliği karşılayanlar:* Başvuru formundan elde edilen bilgilere göre elenmeyen ve görüşmeye çağrılacak olan adaylar.

- *Sınırdaki olanlar:* Başvuru formunda istenilen özelliği karşılayan adaylarla yapılacak görüşmelerin sonucuna bağlı olan, diğer görüşmeler bitinceye kadar bekletilmesi gereken ve gerektiğinde görüşmeye çağrılacak olan adaylardır.

Bahsedilen aday tiplerine göre ret kararının verilmesi veya diğer aşamaya geçecek olan adayın belirlenmesi kolaylaşacaktır. Adayların başvuru formlarını doldurmasıyla birlikte personel seçme sürecinin ilk aşaması tamamlanmış olacak ve ön mülakata/görüşmeye geçilecektir.

### **1.7.2. Ön Mülakat**

Başvuruların kabulünden sonra, adaylar ile işletmede ön mülakatı gerçekleştirecek olan yetkili veya yönetici arasında karşılıklı bilgi alışverişine dayanan kısa bir görüşme gerçekleştirilir. Bu aşamada adayın kesin olarak seçilmesinden ziyade öncelikle işin ve işletmenin niteliğine uymadığı için elenmesi gereken kişiler ortaya çıkartılır. Ayrıca işin niteliği dolayısıyla adayın sahip olması gereken fiziksel özellikler, konuşma biçimi gibi özellikler de bu ilk aşamada öğrenilmiş olur. Elenmesi gereken kişilere durum incitici olmadan hemen bildirilmelidir. Diğer aşamaya geçecek olan adaylara ise iş ve işletmeyle ilgili ayrıntıya girmeden tanıtıcı bilgiler verilmesi daha uygun olacaktır.

Ön mülakat yüz yüze olabileceği gibi, telefon aracılığıyla veya internet ortamında yapılabilir. Telefonda veya internet ortamında yapılan mülakat sonunda adayın elde edeceği başarılı sonuç, yüz yüze mülakat fırsatını yakalamaktır (Latif ve Uçkun, 2004: 50). Telefon ile görüşmenin yapılmasıyla adaya iş hakkında ayrıntılı bilgi kolay yoldan verilebilecektir. Adayın konuşma biçimiyle birlikte söz konusu işle ilgili bilgileri öğrenebilecek ve sonucunda mülakata çağrılıp çağrılmayacağı belirlenecektir. Ön mülakat sonucunda elenen adayların dışında kalanlar bilgi, beceri, yetenek gibi özelliklerin belirlendiği test aşamasına geçerler.

### 1.7.3. Psikoteknik Test

Personel seçim sürecinin önemli aşamalarından birisi olan ve konunun özünü oluşturan psikoteknik test kavramı 2. bölümde özel öğretim kurumları ile birlikte ayrıntılı olarak inceleneceği için bu kısımda konuya sadece giriş yapılacaktır.

Personel seçiminde işin niteliğine göre, adayın bilgi birikiminin belirlenmesi için *bilgi ölçüm sınavları* adı altında gerektiğinde sınavlar yapılabilmektedir. Örneğin: adayın İngilizce okuma, yazma ve anlama bilgisinin önemli olduğu bir işte bunun için yazılı veya sözlü nitelikte bir sınav yapılması gerekmektedir. Bu tür sınavlar sadece bilgiyi ölçtüğü ve adayın kişilik, beceri gibi özelliklerini belirlemediği için, bilgi sınavlarının yanında psikoteknik testler kullanılmaya başlanmıştır.

Psikoteknik testler, adayları çok yönlü analiz ettiği için aday personelin işe ve işletmeye ne derece uygun olup olmadığı belirlenebilmektedir. Zekâ, yetenek, dikkat, yaratıcılık, hafıza, kişilik, projektif, bilgi ve ilgi vb. çeşitleri bulunan bu testler kişi-iş uyumunu sağlayabilen etkili bir yöntemdir. Adaylara psikoteknik testler uyguladıktan sonra yeterli görülenler 2. mülakata alınırlar.

### 1.7.4. Mülakat (Görüşme)

Mülakat ya da iş görüşmesi, personel seçim sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu süreçte; adayın özgeçmiş bilgileri, davranışsal yapısı vb. özellikleri işe ve işletmeye uygunluk açısından, adaya sorular yöneltilmesi şeklinde ayrıntılı bir değerlendirme yapılmakta ve sonunda mülakat raporu oluşturulmaktadır. Aday personel ile mülakatın; görüşme öncesi, görüşme anı ve görüşme sonrası şeklinde bir planlamanın yapılması gerekmektedir (Milkovich ve Boudreau, 1991: 280). Bu şekilde verimli bir mülakat gerçekleştirilmiş olacaktır.

√ Görüşme öncesinde, mülakatın nasıl yapılacağıyla ilgili hazırlığın yapılması gerekmektedir. Hazırlık aşamasını da; mülakatı kimin ne zaman yapacağı, adaylarda

hangi özelliklerin aranacağı, adaylara hangi soruların sorulacağı ve hangi mülakat yönteminin kullanılacağı gibi hususlar oluşturmaktadır.

*Mülakat türleri* de; plansız (serbest) görüşme, planlı görüşme, karma görüşme, sorun çözmeye dönük görüşme, bireysel veya grup görüşme, baskıya dayalı görüşme ve yoğunlaştırılmış görüşme olarak birbirinden ayrılmaktadır (Erdoğan, 1991). Bunların yanında yetkinlik bazılı mülakat çeşidi de vardır. Bu mülakat tipleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- *Plansız görüşmede*; mülakat esnasında adaya sorulacak olan sorular görüşme öncesi belirlenmez, adayın yaklaşımlarına göre sorular serbest bir şekilde adaya yöneltilir. Her adaya farklı soru sorulması mülakatın güvenilirliğini zedelemektedir.

- *Planlı görüşmede*; adaya sorulacak olan sorular mülakat öncesinde belirlenir ve mülakatta adaya aynen sorulur. Adayların verdikleri cevapların formlara kaydedilmesi sağlanarak daha sağlıklı bir şekilde karşılaştırma yapma olanağı elde edilmektedir. Plansız (serbest) mülakat yöntemine göre daha geçerli ve güvenilir bir yöntemdir.

- *Karma görüşmede*; planlı ve plansız görüşmenin bir arada kullanıldığı görüşme biçimidir. Buna göre, planlı görüşmede olduğu gibi daha önceden hazırlanan sorular sorulurken, adayın verdiği cevaplara göre o anda hazırlanan sorular da yöneltilenmektedir. Böylece mülakat öncesinde hazırlanan sorulara, adayın mülakatın gidişatına göre yeni sorular eklenmekte ve böylece aday hakkında derinlemesine ve daha sağlıklı bilgi edinilmektedir.

- *Sorun çözmeye dönük görüşmede*; adayların bir problem karşısındaki çözüm yeteneğini belirlemeye yarayan bir mülakat şeklidir. Buna göre adaylara alanlarına göre bir sorun verilir ve bu sorunu nasıl çözümleneceğiyle ilgili görüşü alınır. Adaya yöneltilen sorunun belirlenmesinde zorluk olabilmektedir. Çünkü aday ilgi duymadığı bir mesele hakkında görüşlerini iletmede zorlanabilirken, yakınlık duyduğu bir

konuya daha sağlıklı cevap verebilecektir. Bu bakımdan hangi sorunun ortaya konacağı önemlidir.

- *Bireysel veya grup görüşmede*; mülakatı yapan adaylarla tek tek görüşebilir veya bir grup halinde görüşmeyi yönetebilir. Özellikle bankacılık alanında grup görüşmesi ile sorun çözmeye dönük görüşme bir arada sıklıkla kullanılmaktadır. Bir veya birden fazla görüşmeci, bir masa etrafında ortaya bir konu atılarak grup üyelerince tartışılması istenebilmektedir.

- *Baskıya dayalı görüşmede*; adaya ardı ardına soruların sorulması ve bu şekilde adayın baskı altına alındığı mülakat şeklidir. Özellikle koruma, güvenlik ve danışmada çalışacak personelin seçiminde başvuru bu tür görüşmelerde adayın tepki düzeyleri ölçülmekte ve stresli bir ortamda ne derece çalışabileceğiyle ilgili bilgiler edinilmektedir.

- *Yoğunlaştırılmış görüşmede*; adayın özgeçmiş bilgilerinde yer alan özellikleri derinlemesine incelenmektedir. Bu şekilde aday tüm ayrıntılarıyla daha iyi tanınmakta ve işe uygun olup olmadığı belirlenmektedir. Zaman alıcı bir yöntemdir.

- *Yetkinlik bazlı görüşmede*; adaylara geçmişteki performans düzeylerine ilişkin olarak tüm mülakat soruları durum-görev/davranış/sonuç süreci baz alınarak hazırlanır. Buna göre, durumun/görevin ne olduğu, adayın nasıl davrandığı ve durumun/olayın sonucunun ne olduğuna dair sorular sorulmaktadır. Mülakat soruları önceden belirlenmiş olmakla ve her adaya aynı sorular aynı sırayla sorulmakla birlikte gerektiğinde görüşmeci adayın o yetkinlikle ilişkili olduğunu düşündüğü bazı sorular da sorabilmektedir (Solmuş, 200?). Ayrıca görüşme esnasında, adayın geçmişte benzer bir durumda nasıl davrandığıyla ilgili de bilgiler elde edilebilmektedir.

√ Görüşme öncesinde yapılan hazırlıkların ardından sıra görüşmenin uygulanmasına gelmektedir. Uygulama da, adayla ilgili bir değerlendirmeye varabilmek amacıyla adaya bir dizi soru yöneltme şeklinde gerçekleştirilmektedir. Mülakatın başlamasından

önce, adayın karşılanma biçimi, oturma düzeninin adayın rahat edebileceği şekilde düzenlenmesi gibi konular da önemli olmaktadır.

▽ *Adaya yöneltebilecek sorulardan bazıları şu şekilde olabilir:* İşinizi neden değiştirmek istiyorsunuz? Şu anda çalıştığınız işte sevdiğiniz ya da sevmediğiniz şeyler nelerdir? Beş yıl içinde hangi konumda olmak istersiniz? İş dışında ne gibi etkinlikler içindesiniz? Daha çok hangi konulardan kendinizi güçlü hissediyorsunuz? Son zamanlarda yaşadığınız bir sorunu ve bu sorunla başa çıkma yöntemlerinizi anlatın. Son zamanlarda kazandığınız yeni beceriler varsa, bunlar nelerdir? Sizi neden işe almalıyız? Bu gibi sorularla adayın ayrıntılı olarak tanınması ve bir değer yargısına varılması sağlanabilecektir.

▽ *Sorularla ilgili önemli bir husus da görüşmeyi gerçekleştiren kişinin soracağı soruların “iş hukukuna göre” belirli bir sınırı olmasıdır.* Buna göre; adayın kişisel kimliği ile ilgili adı ve soyadı, doğum yeri ve tarihi, medeni hali, ikametgâh adresi, telefon numarası, diploma dereceleri, sınav notları ve mesleki gelişimi ile ilgili sorular her zaman geçerli olmakla birlikte, adayın gerçeğe uygun cevaplar vermesi gerekmektedir (Eyrenci, 1991: 250). Buna göre adayların da, görüşmecinin kendisine *örneğin* bir dersle ilgili sınav notunu sorabilme hakkı olduğunu bilmesi gerekmektedir.

*Sınırlamalar ile ilgili diğer hususlar ise şu şekildedir:* Başvuran adayın hangi siyasi ve dini anlayışa mensup bulunduğu konusunda kendiliğinden açıklama yükümü bulunmadığı gibi, kural olarak işverenin soru sorma hakkı bulunmamaktadır. Başvuran adaya hâlen bir işte çalışıp çalışmadığı sorulabilir ve adayın da bunu doğru yanıtlaması gerekir. Adayın sağlığı ile ilgili sorular, ancak yapılacak iş, işyerindeki diğer işçiler ve işyeri açısından önem taşıdığı takdirde uygun görülmektedir. İşe başvuran kadın adayın hamile olup olmadığı ile ilgili sorularda da, yapılacak iş ile bağlantısı varsa böyle bir soru sorulabilmekte, buna göre adayın soruyu doğru yanıtlaması gerekmektedir. Adaya sabıkasının bulunup bulunmadığı yönündeki sorularda ise, sabıkanın yapılacak iş ve işyeriyle bir bağlantısı varsa yöneltebileceği belirtilmektedir. Son olarak, adayın özür durumu ve derecesi ile ilgili sorularda aday

gerçeğe uygun cevap vermelidir (Akyiğit, 2005: 104-112). Buna göre, mülakatı gerçekleştirecek olan, haklarını ve/veya sınırlamalarını bilen işe alımla ilgili yöneticilerin veya insan kaynakları uzmanlarının seçilmesi ve eğitilmesi de önemli olmaktadır.

▽ Görüşmenin iyi bir şekilde yürütülmesi için birçok koşulun bir araya gelmesi gerekmektedir. Buna göre, *başarılı bir görüşmenin şartlarını* şu şekilde belirtilmektedir (Erdoğan, 1991: 74-76):

- Görüşmeden ne elde edileceğinin ve hangi özelliklerin görüşme yoluyla saptanacağını çok iyi kararlaştırılması gerekir. Ayrıca görüşmecinin bireysel tahmin ve öngörülerin mülakattan uzak tutulması gerekir. Görüşmeyi yapan kişi aldığı basit cevaplara dayanarak, kişinin genel yapısını uzun süreli veya geniş boyutlu tahminden uzak kalmalıdır. Görüşmeci veya görüşmeciler adaylar hakkındaki kararlarını bireysel olarak vermeliler ve aday ile özel bir ortamda görüşme yapmalıdırlar. Görüşme sırasında adayın ilgisini dağıtacak olan durumlar ortadan kaldırılmalıdır. Görüşme sırasında benimsenen yöntem ne olursa olsun adaya yöneltilecek sorular planlı ve adaya göre kronolojik olmalıdır. Zaman zaman görüşmeci araya girerek adayın vereceği cevapları yönlendirmelidir. İzlenen görüşme tekniğinde aksine bir uyarı yoksa, adaylara soruları kavramaları ve cevaplamalarını tam yapmaları için yardım edilmelidir.

- Görüşmeci adayı dikkatli bir biçimde dinlemeli, görüşmenin sohbet havası içinde yürütmesini sağlamalı ve adayın verdiği bilgilerin kendisini ilgilendiren yönlerini sağlıklı bir şekilde kaydetmelidir. Aday iş ve iş şartları hakkında soru sormaya cesaretlendirilmeli, böylece görüşme iş üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Ayrıca adayın da kendisini işe göre değerlemesi için, iş hakkında bilgi verilmeli, görüşme sırasında adayın bu tür sorularına kesinlikle uygun bir süre ayrılmalıdır.

- Görüşmeciler bazı adayları daha önceden tanıyor olabilirler. Bu tanıma çok yönlü değilse görüşmecinin aday hakkındaki fikri olumlu veya olumsuz olarak yetersiz sayılmalı ve görüşmeci bu tür önyargılardan uzak olarak çalışmasını yürütmelidir.



*Sayılan bu maddelerin dışında görüşmecinin dikkat etmesi gereken diğer noktalar şunlardır:* Adayın kişiliği veya özgeçmiş bilgileri çok iyi gözükse bile bunlardan etkilenilmemeli ve objektif bir değerlendirme yapmaya çalışılmalıdır. Adayın verdiği cevaplarda tutarsızlıklar varsa, yeni sorular yönelterek gerçeğin açığa çıkması sağlanmalıdır. Bunun için de adayın beden diline çok dikkat edilmelidir. Adaya yöneltilen soruların çok geniş bir çerçevede olmasından ziyade işin gerektirdiği niteliklerin ortaya çıkmasını sağlayabilecek şekilde olan sorular tercih edilmelidir. Mülakatın adayı sıkmayacak ve adaydan gerekli bilgileri alacak şekilde yeterli bir sürede yapılması ve samimi bir şekle sonlandırılması gerekmektedir. Etkin bir mülakatın yapılabilmesi için gerekli olan şartlara uyulmaması sonucunda birçok hata yapılabilmektedir. Bu *hatalar* şu şekildedir:

Görüşmecinin değer yargısı ve özel inanç sisteminin aşırı etkisi altında kalması, adayı az da olsa tanıyor olmasının getirebileceği yanlışlıklar, adaydan sorulara doğrudan ve kısa cevap isteme eğilimi hatalardan birkaçıdır (Erdoğan, 1991: 77-78). Görüşmecinin tavrı ve soru sorma biçimi ile iş, firma ve sağlayacağı olanaklar hakkında vereceği bilgi adayın cevaplarını etkileyebilir. Bu nedenle işi tanıtmak için görüşmenin sonuna kadar beklenmeli ve başvuru sahibinin soruları o zaman cevaplanmalıdır (Gürbüz, 2002: 65). Görüşmecinin ön yargıları seçim kararında önemli bir rol oynayabilir. Hâlbuki durum sanıldığı gibi olmayabilir. *Bir örnek:* *Varsayım;* bir iş için bir erkeğe ihtiyaç vardır, çünkü duygusal açıdan fazla mücadele gerektireceğinden bir kadına uygun değildir. *Gerçek;* bazı kadınlar duygusal olarak çok yüklü ortamlarda bir erkekten daha etkili bir şekilde başa çıkabilir. İyi işlem görme yeteneği, cinsiyetten bağımsız olarak bir özellikler, beceriler, davranışlar ve deneyim birleşiminden oluşur (Kaye ve Evans, 2000: 79). Görüşmeyle ilgili *hale hatası* da görülebilir. Yani görüşmeci, adayı belirli bir alandaki iyi durumuna bakarak, diğer alanlarda da iyi olabileceği kanısına varabilir. *Örneğin* (Halloran, 1986: 110); aday iyi-anlaşılır bir konuşmacı ise muhtemelen adayı ideal bir satış elemanı olarak düşünebiliriz. Fakat satışla ilgili işlerde sadece iyi konuşma yetmez, problem çözebilme yeteneğine sahip olabilmesiyle birlikte, satışla ilgili projelerde de yer alabilmelidir. Görüşmenin uygulanması sonrasında görüşmenin daha sağlıklı olarak işleyebilmesi için bir *rapor* yazılması gerekmektedir. Aşağıda raporla ilgili bir örnek verilmiştir:

#### Şekil 4. Görüşme Raporu Örneği

GÖRÜŞME RAPORU								
<b>ADAY</b>	:	.....						
<b>POZİSYON</b>	:	.....						
<b>DEPARTMAN</b>	:	.....						
<u>İş Gereksinimleri</u>			Uygun Puanları İşaretleyiniz					
			5	4	3	2	1	0
Özgeçmiş								
Ayrıntılara Dikkat Etme								
İşbirliği								
Müşteri Hizmeti								
İnisiyatif Kullanma								
Etkileme								
Dürüstlük								
Kişisel İlişki Becerisi								
Öğrenme Yeteneği								
Satış Ustalığı								
Stres Dayanıklılığı								
Sözel İletişim Yeteneği								
<u>Puanlama Çizelgesi</u>								
5- Olağanüstü								
4- Ortalama Özelliklerin Üstünde								
3- Nitelikleri Uygun								
2- Nitelikleri Geliştirilebilir								
1- Kabul Edilemez								
0- Dikkate Değer Değil								
<u>Görünür Etkiler</u>								
Olağanüstü		Uygun					Gelişebilir	
Yetersiz		Uygun Değil						
<u>Görüş:</u>								
İşe Alınabilir		Reddedilecek						
.....		.....kadrosu için.....						
<b>İMZA</b>		<b>GÖRÜŞMECİ</b>					<b>TARİH</b>	

Kaynak: Öner (1999: 94)

Mülakatın sona ermesinden itibaren, görüşmecinin adayla ilgili izlenimlerini, içinde iş gereksinimleri yer alan bir rapora kaydetmesi yararlı olacaktır. Çünkü bir iş için birçok adayla görüşme yapılabilmekte, bu yüzden bilgilerin düzenli bir şekilde dosyalara rapor şeklinde kaydedilmesi gerekmektedir. Daha sonra raporda yer alan çeşitli iş gereksinimlerine göre, adaya puanlar verilecek ve tüm adaylarla karşılaştırma yapma imkânı sağlanabilecektir. Sonuçlara göre de adayın işe uygun olup olmamasıyla ilgili bir değerlendirme ortaya çıkacaktır. Bu şekilde yürütülen bir görüşme yöntemi ile personel seçim süreci daha etkin bir şekilde işleyecektir.

Böylece rapora göre, personel seçim sürecinin diğer aşamalarına devam edecek olanlar ve sistemden elenecek olanlar belirlenmektedir.

#### **1.7.5. Referans Kontrolü**

Personel seçim sürecinde mülakatın uygulanmasından ve görüşme raporunun hazırlanmasından sonra sıra bu süreçte başarılı olan adayların referanslarının kontrol edilmesine gelmektedir. Referans kontrolünün de özünü, işe alınması düşünülen adayın daha önce çalıştığı işletmelerdeki yöneticilerinden veya tanıdıklarından soruşturma yoluyla, yazılı/sözlü şekilde ve adayın çalışma biçimi, iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, işi bırakma nedeni gibi konularda bilgi edinilmesi oluşturmaktadır. Buna göre adayın işe uygunluğu referanslarından elde edilenlere göre değerlendirilecektir.

Referansların kontrolünde adayın onayının alınması etik açıdan gerekmektedir. Referansla ilgili en önemli sorun ise adayın daha çok yakın ilişki kurduğu isimleri referans olarak göstermesi ve bunun sonucunda sağlıklı bilgi edinme olanağının azalmasıdır. Bu bakımdan, bazı personel seçimiyle ilgilenen işe alım uzmanları, adayların verdiği referansların dışındaki kişilerle de çeşitli şekillerde görüşebilmekte ve daha objektif bilgiler elde edebilmektedir.

Referansların kontrol edilmesi referans mektubu, yüz yüze görüşme, soru kâğıdı aracılığıyla ve telefon gibi yollarla sağlanabilmektedir. Bu yöntemler şu şekilde açıklanabilir:

Aday personelden daha önce çalıştığı işletmeden çalışması ve kişiliği hakkında *adaydan* referans mektubu getirmesi istenebilir.

Sıklıkla kullanılmasa da referans verilen kişileri ziyaret ederek *yüz yüze görüşme* yoluna da gidilebilmektedir. Bu yöntem etkili olmakla birlikte her aday için kullanılmamakta, daha çok orta ve üst düzey görevlerde yer alacak olan kişilerin seçiminde etkin bir referans metodu olarak başvurulmaktadır. Böylece adayla ilgili daha sağlıklı bilgiler elde edilebilecektir. Bu yöntemin, önemli görevlerin dışında kullanılması ise zaman kaybı olacaktır.

Adaylar hakkında bilgi toplanmasıyla ilgili yöntemlerden birisi de *soru kâğıdı aracılığıyla* bilgi toplanmasıdır. Bu yöntemle, aday hakkında bilgi sağlayıcı biçimde sorulardan oluşan bir mektubun, ilgililerce doldurulduktan sonra işletmeye geri gönderilmesi istenir. Soru kâğıdı, bilgisine başvuru yöneticinin birlikte çalıştığı astı hakkında tanıtıcı bir mektup yazmasını kolaylaştırır. Soru kâğıdı biçiminde düzenlenen bu mektupların, adayın son çalıştığı işletmede karşılaştığı sorunları ortaya çıkarıcı, kimliğini belirleyici ve onun eski yöneticilerince yeniden değerlendirilmesini amaçlayan bir işlevi bulunur (Aldemir ve diğ., 1998: 105). Bu bakımdan, soru kâğıtlarının iyi bir şekilde hazırlanması, güvenilirlik ve geçerlilik açısından önem taşımaktadır.

Bu yöntemlerin yanında adayın referans olarak verdiği kişilerle *telefon yoluyla* görüşülerek de bilgi edinilebilir. Telefonla referans kontrolünün, geri dönüş yapılabilmesi açısından en verimli referans yöntemi olduğu belirtilmektedir (Gatewood ve Feild, 2001: 451).

Telefonla referans yönteminde, sorulacak sorularda unutmayı önlemek ve işe alınacak kişi hakkında gerekli bilgileri sağlamak amacıyla formlardan yararlanılmaktadır. Aşağıda telefonda referans kontrolü ile ilgili adayın kişilik ve mizaç durumunu çeşitli kriterlere gösteren bir form örneği verilmiştir.

**Tablo 2. 'Telefonla referans kontrolü' form örneği**

<b>KİŞİLİK VE MİZAÇ</b>											
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Değişmezlik											
Baskınlık											
Kendine güven											
Sosyal bağımsızlık											
Kendine yeterlik											
İyimserlik											
Aktiflik											
Agresiflik											
Güven											
İçtenlik											
Yakınlık											
Kritikçi olmamak											
Sabırlılık											
Objektiflik											
Bütünlük											
Doğrudanlık											
Kontrollü olmak											
Kişisel değerler											
Amaçlı olmak											
Kişisel bağımlılık											
Aile ilişkileri											
Mesleki ilişkiler											
Moral											
Durumsallık											
Öncelik duygusu											
Sorumluluk											
İlgililik											

Kaynak: Dereli ve Uzunçarşılı (1990: 53)

Yukarıdaki gibi belirlenen bir tablo yardımıyla referansların kontrolü daha sistemli bir şekilde yapılabilecektir. Yine de, elde edilen bilgilerin güvenilirliği, konunun en önemli hususunu oluşturmaktadır. Bu yüzden, personel seçim sürecinde referans

kontrolünün etkin bir şekilde kullanılabilirliği işletmelere göre farklılık göstermekte, özellikle bazı kurumsal olmayan şirketler de referanslara yeterince önem vermemektedirler.

### **1.7.6. Değerlendirme Merkezi**

Psikoteknik testlerin ve mülakatların dışında, Türkiye’de henüz yaygın bir şekilde kullanılmayan değerlendirme merkezleri de adayları değerlendiren personel seçim araçlarından birisidir. Değerlendirme merkezi, personel seçme sürecinde uygun adayı belirlemek ve etkili bir değerlendirme yapabilmek için uygulanan, detaylı incelemelerin yapıldığı etkin, adil ve verimli bir yöntemdir. Referans kontrolü aşamasında elenmeyen adaylar, özellikle büyük ölçekli sanayi kuruluşlarının bünyesinde yer alan değerlendirme merkezlerine alınmakta ve bu merkezlerde aday değişik yönleriyle tanınmaktadır.

Değerlendirme merkezleri uygulamalarında genellikle kullanılan yöntemler şu şekilde özetlenebilir (Erdoğan, 1991: 82):

- Görüşme sonrası elemeyi kazanan ve referans incelemesi de yeterli olan, aynı iş için seçilecek 10 veya 12 aday aynı zamanda merkeze davet edilirler. Bu adaylar işletme dışından veya işletme içerisinden başvuran adaylar olabilir.
- Adaylar merkezde belirli bir zaman içerisinde (3-5 güne kadar) çeşitli faaliyetlere katılırlar. Bu faaliyetler arasında; ara mülakatlar, lidersiz grup tartışmalarına katılma, özel olarak düzenlenmiş bilgileri alma ve kullanma çalışmalarını yürütme, işine ilişkin özel konularda çalışma yapma, işletme oyunları veya simülasyon teknikleri ile ilgili çalışmalara katılma, değişik yetenek ve özellik testlerine tabi olma gibi çalışmalar yer alabilir. Değerlendirme merkezlerinde karşılaşılabilecek bu alıştırmalar genel olarak şu şekilde açıklanabilir (Latif ve Uçkun, 2004: 100-102):

*Grup tartışmaları*; bir konu ya da sorun üzerinde adayların birlikte konuşarak olası çözüm yollarını aramalarına dayanır. Yöntemin esası, tüm grubun etkinliğe

katılmasıdır. Grup tartışması sırasında aday başkalarını anlayarak dinlemeli ve konuştuklarının başkalarınca anlaşıldığına dikkat etmelidir.

*Rol oynama;* bir görüşün, durumun, sorunun ya da olayın bir grup önünde dramatize edilmesidir. Bu yöntemde aday başka bir kimliğe bürünür. Sorunlardan hangi hareketle kurtulduğu ve bu rolün adayın gerçek kimliği veya durumuyla ilgisi olup olmadığı izlenir. Uygulamada aynı saate randevu verilen iki aday birlikte mülakat salonuna alınarak kendilerine verilen role hazırlanmaları için 15 dakika izin verilir. Bu sürenin sonunda yine 15 dakika süre içinde bir anlaşmaya varması istenir. Bu uygulamada amaç; adayın iletişim becerisi, ikna etme, bilgi toplama, veri değerlendirme ve problem çözme becerilerinin gözlenmesi ve değerlendirilmesidir.

*Evrak sepeti tekniği;* adayların grup halinde değil, tek başlarına yaptıkları bir çalışmadır. Burada değerlendirilebilen yetkinliklerin başında planlama ve organizasyon, analitik düşünme, stratejik bakış açısı, başarı odaklılık ve inisiyatif kullanma gelmektedir. Adaya verilen zarfların içerisinde bu alıştırmanın geçtiği organizasyona ait bilgiler, organizasyon şeması ve kişinin bu organizasyon içerisindeki rolü gibi bilgiler yer alır. Adaylardan, kendisine tanınan belirli bir sürede rolüne uygun olarak verilen görevleri tamamlaması istenir.

*Vaka incelemede;* adaya üzerinde karar vermesi gereken sorunlu konu hakkında çok miktarda bilgi verilir. Bilgi bazen net olmayabilir. Adayların sorunlu bir olaya etkin olarak katılmalarını gerektiren bir çalışmadır. Sorunlu olay, gerçek ya da hayali olabilir. Adaylar verileri analiz eder, sorunu tartışarak değerlendirir ve olayın nedenlerine ya da çözümüne ilişkin öneriler getirirler.

*Sunumda;* adaydan kalabalık bir gruba sunum yapması istenebilir. Sunum konusu genellikle önceden bildirilir ve böylece aday hazırlık yapma olanağı bulur.

- Adaylar bu çalışmalar sırasında yöneticiler, personel değerlendirme uzmanları veya psikologlar tarafından izlenirler.

- Gözlemler ve görüşmeler birleştirilerek her bir eleman hakkında karar vermede kullanılacak bilgilerin geliştirilmesi sağlanır. Elde edilen bilgilerin ışığında adaylardan işe alınacakların listesi çıkarılır ve bölüm yönetiminin son seçimi safhasına geçilir. Yukarıda özetlenen değerlendirme merkezi uygulamaları; hazırlık, uygulama ve sonuç olmak üzere 3 aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3. Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Aşamaları**

Hazırlık	Uygulama	Sonuç
İş analizinin yapılması	Adaylara, uygulamaların amacı süresi ve detaylı olmamakla birlikte simülasyonlarla ilgili bilgilerin verilmesi	Her adayın güçlü ve gelişmeye açık olduğu alanlarla ilgili raporların yazılması
Pozisyona ilişkin yetkinliklerin belirlenmesi		Adaylara geribildirimlerin verilmesi
Değerlendiricilerin belirlenmesi ve eğitimi		Gerek adaylardan gerekse değerlendiricilerden tüm uygulama sürecine ilişkin geribildirimlerin alınması
Hangi egzersizlerin kullanılacağı belirlenmesi		
Değerlendirme yöntemini (Örn., 3'lü ya da 5'li skala) belirlenmesi		Belirli bir süre sonra sonuçları geçerliğinin ölçülmesi (Örn., aday işe alındıktan 6 ay sonra performans değerlendirmesi yapılması)
Zaman planlamasının yapılması		
Adaylara uygulama tarihinin bildirilmesi		

Kaynak: Solmuş (200?)

Ayrıca, değerlendirme merkezleri (assessment centers) ile birlikte *iş örnekleme testleri* (Yeloğlu, 2004: 117) ve *grafoloji* (Robertson ve Smith, 2001: 443) de modern personel seçim teknikleri arasında yer almaktadır. Bu iki yöntemden de ayrıntıya girmeden bahsedilecektir:

İş örnekleme testleri (work samples tests), adayın bir önceki işinde göstermiş olduğu performansa ilişkin iş davranışı örneklerinin gözlemlenebileceği bir yöntemdir.



Türkiye’de de bazı büyük şirketlerde özellikle yönetici seçiminde başvurulan personel seçim yöntemlerinden birisi olan grafoloji (graphology), yani yazı bilimi, ise yönetici adaylarından iş başvurularının el yazısı ile yapılmasının istendiği, böylelikle adayın karakter yapısının işin uzmanları tarafından öğrenilmeye çalışıldığı bir yöntemdir.

### **1.7.7. İlk Amirin Kararı**

Psikoteknik test uygulanan, mülakat yapılan, referansları kontrol edilen ve eğer işletme uyguluyorsa değerlendirme merkezine alınan ve bu süreç sonunda elenmeyerek bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri vb. hususlar hakkında ayrıntılı bilgi edinilen adaylar işe uygun olan ve işletmeye uyumda herhangi bir problemi olmayan kişilerdir. Bu adayların, işe kabul kararının verilmesinden önce bölüm yöneticileriyle, yani ilk amirleriyle son bir görüşme yapması sürecin etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir. Çünkü ilk amir, işi teknik açıdan daha iyi bilmekte, birimde çalışan diğer personelin çalışma yapılarını daha yakından izleyebilmekte, ayrıca işe alınacak olan aday personelin sorumluluğunu da elinde bulundurmakta olan yöneticidir. Bu şekilde, ilk amiri onayı alınarak ön seçim kararı verilmektedir.

### **1.7.8. Sağlık Muayenesi**

Bu aşamaya kadar başarılı olan adaylardan, fiziksel ve ruhsal durumunun işin yapısına uygun olup olmadığını belirlemek için sağlık muayenesi sonucunda bir rapor istenmektedir. Bu amaçla işletmelerde görev alan hekimlerden ya da tam teşekkülü sağlık kuruluşlarından, genellikle ‘işe girmesinde sağlığı açısından sakınca yoktur’ ibareli sağlık raporu alınması gerekmektedir. Ayrıca sağlık kontrolü, sadece personel seçiminde değil, bazı yasal zorunlulukları yerine getirmek ve personelin sağlığını korumak amacıyla gerçekleştirilmektedir.

▽ İstihdam öncesi bedensel muayenenin amaçları özetle şu şekilde belirtilebilir: Adayın örgütteki işe uygunluğunu değerlemek, fiziksel nitelikleri çalıştırılacakları

işin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek, daha sonra meydana gelebilecek bir kaza durumunda işgörenin tazminat iddiası olasılığı nedeniyle işgörenin fiziksel durumunu belirlemek. Ayrıca, bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin istihdamlarını önlemek, istihdam edilebilir olanları işe yerleştirmek, fakat sadece belirli işlere sakat işgörenlerin kabullerini sağlamak da amaçlardandır (Bingöl, 2003: 190). Sağlık kontrolünde herhangi bir problemle karşılaşmayan adaylar işe kabul kararının verilmesini beklerken, işe yürütmeyi engelleyecek derecede hastalığı bulunanlara ise bu aşamada ret kararı verilecektir.

### **1.7.9. İşe Kabul Kararı**

Sağlık kontrolleri yapılmasıyla birlikte işe girmesinde bir sakınca görülmeyen adaylar belirlendikten sonra, hangi adayın işe başlatılacağı bölüm yöneticileri tarafından üst yönetime sunulur. Üst yönetimin de onayı alındıktan sonra işe kabul kararı kesinleşir ve işletme içi duyuru yapıldıktan sonra adayın işe yerleştirilmesi işlemleri tamamlanmış olur. İşe yerleştirme sonrasındaki ilk günün çok önemli olduğu ayrıca belirtilmelidir.

▼ İşe kabul kararının verilmesinden sonra işe iyi bir şekilde başlama gününün nasıl olmasıyla ilgili hususlar şu şekilde açıklanabilir:

Aday işe alınır alınmaz, henüz işe başlamadan, işin özelliklerinin özetlendiği ve verilen karardan duyulan memnuniyeti içeren bir *hoş geldin mektubunun* adaya gönderilmesi yararlı olacaktır. İlk iş gününde yeni personelin diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle tanıştırılması da önemli olacaktır.

Ayrıca, bir ilk gün toplantısı yapılarak şirketin vizyon, misyon ve değerlerinin açıklanması, şirketin ve departmanın hedeflerinin net olarak açıklanması, iş tarzının nasıl olduğunun belirtilmesi ve yeni personele birkaç gün arkadaşlık etmek için bir çalışanın görevlendirilmesi de önemlidir (Caldwell, 1999: 122-123). Bu hususlara dikkat edilmesi, yeni personelin işe ve işletmeye bağlılığını sağlayabilecektir.

## 1.8. İŖe Alım Sonrası ve Psikoteknik

Günümüz iŖletmeleri açısından önemi giderek artmakta olan eğitim programlarının esas amacının iŖgörenlerin bilgilerinin artırılması, yeteneklerinin geliŖtirilmesi ve deđiŖimlere ayak uydurmasına katkıda bulunması olduğu söylenebilir. Bu tür bilgisel ve/veya yeteneksel özelliklerin belirlenmesi ve hangi personelin nasıl bir eğitim programlarından geçirilmesi gibi konular eğitim planlamasının yapılmasıyla gerçekleştirilebilmektedir. İŖte, eğitim ihtiyacının saptanarak eğitim planlamasının ve değerlemesinin yapılmasında kullanılan yöntemlerden birisini de “*psikoteknik*” oluŖturmaktadır. Son yıllarda uygulanma sıklığı artmakta olan psikoteknik; eğitim planlaması ve değerlemesiyle birlikte terfi sistemleri gibi farklı alanlarda da uygulanabilmektedir. En fazla uygulama alanı bulan konuyu ise bu alıŖmanın temelini de oluŖturan *personel seçimi* oluŖturmaktadır.

Her ne kadar iŖe kabul kararının verilmesiyle iŖe yerleŖtirme iŖlemleri tamamlanmıŖ olsa da personel seçim sürecinin daha iyi iŖleyebilmesi için iŖe alım sonrasında, yeni personele uygulanması gereken eğitim ve oryantasyon faaliyetleri de iŖletmenin verimliliğinin ve yeni personelin iŖe/iŖletmeye uyum sağlayabilmesi açısından önemlidir. Ayrıca, eğitim programlarının ve iŖe alıŖtırma eğitimlerinin (oryantasyon) uygulanmasıyla iŖe yeni baŖlayanlar iŖletme kùltürüne, yetki ve sorumluluklarına alıŖabilecek, personel arasında daha iyi iletiŖim geliŖtirilebilecek, moral ve güven sağlanabilecek, iŖe geç gelme ve devamsızlıklar azalacak, dolayısıyla da iŖ kazalarında da azalıŖ sağlanabilecektir. Bu bakımdan, personel seçim sürecinin tamamlanmasından sonra iŖletmelerin üzerinde durması gereken önemli konulardan birisini de iŖe alım sonrasındaki eğitim programlarının uygulanması oluŖturmaktadır. alıŖmanın ilk bölümünde, personel seçim süreci aŖamalarında psikoteknik testlere kısa bir giriŖ yapılmıŖ ve ileride detaylı olarak anlatılacağı belirtilmiŖti. Bu bakımdan, alıŖmanın ikinci bölümünde personel seçim sürecinde önemli bir araç konumunda olan psikoteknik konusu, özel öğretim kurumlarıyla iliŖkilendirilerek incelenecek ve psikoteknik testlere de ayrıntılarıyla yer verilecektir. Personel seçimi dıŖında uygulama alanı bulan eğitim, terfi vb. diğer psikoteknik konularına ise değinilmeyecektir.

## **BÖLÜM 2. PSİKOTEKNİK TESTLER VE ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA KULLANILMASI**

Personel seçim sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesinde önemli bir anahtar durumunda olan psikoteknik konusu, dünyada 1900'lü yılların başında uygulama alanı bulmuş ve ilk kez 1903 yılında Almanya'da Wilhelm Stren tarafından ortaya atılmıştır. Bu yılı takip eden dönemde mesleki yetenekler, fiziksel özellikler ve zihinsel özellikler vb. ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmış ve birçok araştırmacı da çeşitli testler geliştirmek için uğraş vermişlerdir. Bu tür çalışmaların psikoteknik testlerin yoğunluk kazanmaya *başladığı* dönem olduğu ve ilk psikoteknik laboratuvarının da Binet tarafından 1905 yılında açılan laboratuvar olduğu belirtilmektedir (Spor, 2001:13). Daha sonraları Amerika'da taşıtlar dairesinde personel seçimi için, Fransa'da da tramvay sürücülerinin seçiminde psikoteknik değerlendirmelerden yararlanılmıştır. 1920'de Cenevre'de ilk uluslararası "Psikoteknik Kongresi" düzenlenmiştir. Psikoteknik, bundan sonra sırasıyla İngiltere, Rusya, Avusturya ve Japonya'da da uygulanma imkânı bulmuştur (GYTE, 2008).

1905'ten sonra çeşitli meslek dallarında, örneğin kondüktörlerde, kişilerin seçiminde psikoteknik kullanılmış, ilerleyen yıllarda da çalışmalar geliştirilerek dikkat testi ve mürekkep lekesi testi gibi çeşitli testlerle ilgili araştırmalar yürütülmüştür. 1950'den sonraki dönem ise psikoteknik testlerin evriminde, test bataryalarının hazırlandığı ve uygulanmaya başlandığı dönem olarak anılmaktadır.

Türkiye'de de 1950'li yılların başında Eskişehir'de kurulan Demiryolu Okulu Laboratuvarı ilk psikoteknik laboratuvar olarak literatürdeki yerini almıştır. Daha sonra da Sümerbank'ın bazı fabrikalarında, İstanbul'da İETT bünyesinde, İ.Ü. İşletme Fakültesinde, o zamanki adıyla İş ve İşçi Bulma Kurumunda, Kara ve Hava Kuvvetlerinde ve sonraki yıllarda da daha birçok özel ve kamu kurum ve kuruluşunda da psikotekniğin uygulandığı görülmüştür (Spor, 2001: 14). Günümüzde de Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü gibi üniversitelerde sanayi işbirliğiyle yürütülen psikoteknik laboratuvarlar vardır ve test çalışmalarına devam etmektedirler.

İşte, yukarıda tarihçesi kısaca verilen psikoteknik testler; psikotekniğin tanımı, önemi, uygulama alanları, kullanılan testlerin özellikleri gibi çeşitli yönleriyle incelenecektir. İkinci bölümün diğer kısmında ise; özel öğretim kurumlarıyla ilgili genel birtakım bilgiler açıklandıktan sonra, bu kurumlarda personel bulma ve seçme süreçleriyle birlikte, psikoteknik testlerin uygulanabilirliğiyle ilgili teorik ve uygulamalı bazı bilgilere yer verilecektir.

## **2.1. Psikoteknik Test Kavramı**

Bir davranış bilimi olan psikoloji biliminin verilerinin matematik ve istatistiğe uyarlanmasıyla ortaya çıkan *psikoteknik*; kişinin bilgi, yetenek, beceri, kişilik ve tutumları gibi özelliklerinin ölçülebilmesi, yani psikolojik ve fizyolojik niteliklerinin analiz edilebilmesi için geliştirilmiş bir ölçüm ve değerlendirme tekniğidir. Ölçme ve değerlendirme de testler aracılığıyla yapılabilmektedir ki bu da *psikoteknik test* adını almaktadır.

Ölçüm ve değerlemelerin yapılabilmesi için sınır veya eşik değerlere ihtiyaç duyulmakta, bu şekilde yaşlarına ve/veya başarılarına göre belirlenen eşik değerlerle de test sonuçları yorumlanabilmektedir. Test sonuçlarına göre, kişilerin çeşitli psikolojik ve fizyolojik niteliklere değerlendirilmekte ve analiz sonuçlarına göre de *sayısal olarak* grupla karşılaştırma imkânı bulunabilmektedir. Bu şekilde belirlenen grupla karşılaştırmalar, özellikle personel seçimlerinde önemli olmaktadır.

Buna göre, test sonuçlarına göre puanı yüksek olan bireyler gruba göre daha iyi seviyede, düşük olanlar da daha kötü seviyede şeklinde bir çıkarım yapılabilmektedir. Çıkarıma göre de işe hangi personelin yerleştirilebileceği belirlenmektedir. Ayrıca, grupla kişi karşılaştırılması yapılarak, adayların o andaki tutum ve eğilimleri belirlenerek, gelecek için bir tahmin yapma olanağı da bulunabilmektedir.

Unutulmaması gereken önemli bir nokta, psikoteknik test sonuçlarının personel seçme sürecinde karar vermede tek seçenek olmadığı, daha önce bahsedilen mülakat gibi yöntemlerle desteklenmesi gereken çok önemli bir araç olduğudur.

İşe alma ve işe seçme dışında psikoteknik yöntem daha birçok alanda uygulanabilmektedir. Bu yönetsel uygulama alanları şu şekilde belirtilebilir (Erdoğan, 1990:141):

- ▽ Personel seçiminde psikoteknik,
- ▽ İşgörenleri işe yönlirmede psikoteknik,
- ▽ Terfi sisteminin düzenlenmesinde psikoteknik,
- ▽ İşletmelerde eğitim planlama ve eğitim değerlemenin yapılmasında psikoteknik,
- ▽ İş kazalarının önlenmesinde psikoteknik,
- ▽ Örgütsel ilişkilerin düzenlenmesinde psikoteknik.

Ayrıca psikoteknik, gelişmiş ülkelerin endüstri kuruluşlarının, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin birimlerinde deneysel psikolojinin bir dalı olan *iş psikolojisinin* yararlandığı yöntemlerden birisidir (Spor, 2001: 13). Bunların yanında psikoteknik, performans değerlendirme sistemlerinde de kullanılabilir. Bu çalışmada psikoteknik testler, sadece personel seçimi açısından incelenecektir.

## **2.2. Psikoteknik Testlerin İşletmeler Açısından Önemi**

Artık günümüzde birçok işletme psikoteknik testleri etkin olarak birçok alanda uygulamaya başlamıştır. Bunun birçok nedeni vardır. Bilimsel yöntemlerle psikoteknik; işletmelerde verimi yükseltmekte, bireylerin işe uyumunu ve iş doyumunu artırarak sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmakta, dolayısıyla iş kazalarının azalması, kârlılığın artması gibi sonuçları sağlaması bakımından ülkemiz açısından öncelikle ve tüm kuruluşlarda bir an önce yaygınlaştırılması gereken bir uygulamadır (Kepir, 1989: 164). Son yıllarda psikoteknik birçok aşama kaydettiyse de, Türkiye’de durum henüz istenilen düzeyde değildir.

İşin ve işyerinin gelecekte değişiklik gösterecek nitelik ve yapısına uyum gösterecek bireyleri seçmekle, seçim işlemine objektif bir yapı kazandırmak da psikoteknik yöntemle personel seçiminin amaçlarından biridir (Öztürk, 1994: 69). Adayların bedensel ve fiziksel özelliklerinin, yeteneklerinin, algılama düzeylerinin, bilgi düzeylerinin,

yaratıcılıklarının ve eğilimlerinin ortaya çıkarılmasını sağlayabilen psikoteknik testler, böylece, kişinin işe uyumu yanında, işyerine de uyum sağlayabilmesine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde personel seçim sistemi de objektif bir nitelik kazanmış olacaktır. Bu sayılanlar, psikoteknik testlerin en önemli tarafını oluşturmaktadır.

Zihinsel yetenek, sözel yetenek, sayısal yetenek, biçim kavrama yeteneği, yazma-çizme yeteneği, hareket koordinasyonu ve parmak yeteneğinin yanında psikoteknikle ölçülebilen diğer yetenekler şu şekilde belirtilebilir (Boyras, 2002: 36):

▽ *Algısal hız ve doğruluk*: Verilen iki uyarıcının farklı veya benzer olup olmadığını anlamayı içerir.

▽ *Geçici hafıza*: Rakam ve harfleri kısa bir zamanda hatırlamayı içerir.

▽ *Ezber hafızası*: Birbirleri ile bağlantısı olmayan iki uyarıcının tespitine yönelik hafızadır.

▽ *Anlam hafızası*: Aralarında anlamlı bir ilişki bulunan iki uyarıcının arasındaki ilişkiyi öğrenmeyi içerir.

Bahsedilen bu yeteneklerden hangilerinin iş için gerekli olduğu ve hangilerinin ölçümünün yapılacağı, seçimin yapıldığı işin analiz edilmesiyle ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan, personel bulma sürecinde açıklanan iş tanımları ve gereklerinin belirlenmesiyle yapılan *iş analizleri* de psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yapılmasına katkı sağlamaktadır.

Psikoteknik değerlemenin işletmeler için önemli olmasına katkıda bulunan diğer bir etken de adayların ve/veya çalışanların kişilik tiplerinin ortaya çıkarılmasını sağlamasıdır. Özellikle personel seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin yürütülmesinde adayların eğitimleri ve deneyimleri dışında kişilik yapıları da yönetsel açıdan önemli olmaktadır. Bu tür özelliklerin yanında çoğu işletme, işe uygun olabilecek yapıda kişilik özelliklerine sahip adayları seçmektedir. İşte, adayların bu tür kişilik yapıları psikoteknik testlerle ölçülebilmektedir. Kişilik yapılarına önem vermeyen, yani

psikoteknik testler uygulamayan işletmeler ise yanlış personel seçme kararının neden olacağı birçok sorunla karşılaşabilmektedir.

*Buna göre, işletmenin ihtiyaçlarına uygun personelin objektif değerlendirmeler sonucunda belirlenebilmesi, işletme kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi, verimliliğin ve etkililiğin sağlanabilmesi ve uygun personelin seçilebilmesi psikoteknik testlerin uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir.*

### **2.3. Psikoteknik Testlerin Personel Seçiminde Kullanılması**

Yukarıda belirtildiği gibi, işe uygun personelin seçilmesinde psikoteknik testler önemli bir rol üstlenmektedir. Etkin bir personel seçim sisteminin geliştirilebilmesi için de testlerin, diğer personel seçim süreci araçlarından olan mülakat, bilgi ölçüm sınavı, değerlendirme merkezleri gibi tekniklerle bir arada kullanılmasının önemli olduğunun tekrar vurgulanması yararlı olacaktır. Ayrıca, personel bulma sürecinde, personelin bulunmasına kadar yürütülmesi gereken faaliyetlerden olan işletme politika ve stratejinin belirlenmesi, iş tanımları ve gereklerinin belirlenmesi ile insan kaynağı planlamasının yapılması da psikoteknik testlerin personel seçim süreçleriyle *bütünleştirilmesine* yardımcı olmaktadır. *Bu şekilde bütünleştirilmeye çalışılan testlerin işe alım kararına etkisi olmasına kadar geçen süreç aşağıda özetlenmiştir:*

Personel seçim çalışmalarında psikoteknik testler, amaca ve ölçülmesi istenen özelliğe göre bireylere tek tek veya grup şeklinde uygulanabilmekte, işin özelliği ve iş spesifikasyonlarına uygun olması gereğine göre de adayların birçok açıdan değerlemesinin yapılması gerekebilmektedir. Testler ister bireysel olarak adayın birden çok özelliği analiz edilmek isteniyor olsun, isterse de grup olarak uygulanıyor olsun, böyle bir durumda *test bataryalarının* oluşturulmasına ihtiyaç duyulacaktır. Seçim bataryalarının oluşturulması için, önce işin yetenek ve bilgisel yönünün *tanınması*, daha sonra da işgörenlerin analizi için gerekli yetenekleri değerleyebilecek testlerin bir araya getirilip, personel seçimi için psikoteknik test bataryasının oluşturulması gerekmektedir (Erdoğan, 1990: 154). Buna göre işin ve işyerinin tanımlanmasında, işin yapılması için gerekli olan özellikler ile adaylarda aranacak özelliklerin saptanması önemli olmaktadır.



Her işin gerektirdiği zihinsel, bedensel yetenekler ve kişisel özellikler tespit edildikten sonra işlere göre veya yapılan yetenek gruplamalarına göre *değerleme profili* çıkarmak, ayrıca her yetenek veya özelliğin gerekli ağırlığının belirlenmeye çalışılması gerekmektedir (Erdoğan, 1990: 162). Bataryaların oluşturulması da, değerlendirme profilinden yararlanılarak her meslek grubuna göre özel olarak saptanması ve sistemli bir şekilde bir araya getirilmesiyle mümkün olmaktadır. Böylece test bataryaları veya paketleri ile işin gerektirdiği pozisyona uygun bilgiler, ilgiler, çeşitli yetenekler, kişilik özellikleri, yaratıcılıklar veya tutumlar belirlenebilmekle birlikte, adayların işe göre değerlendirilmesi sağlanabilmektedir.

Bu şekilde oluşturulan test bataryalarının sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanabilmesi için de test sonuçlarının *sayısallaştırılması*, bunun için de *test eşik değerlerinin* oluşturulması gerekmektedir. Sayısallaştırma olanağı bulunmayan kişilik testi gibi bazı test gruplarında da, işletmenin işin niteliğine göre adayda olmasını istediği özelliklere ve beklentilere göre, değerlendirme sonucu ‘olumlu’ veya ‘olumsuz’ şeklinde yapılabilmektedir. Yaşa, cinsiyete, işe ve işyerine göre oluşturulabilen eşik veya sınır değerler ise, birçok aday personele uygulanan çeşitli testlerden elde edilen puan değerlerine göre ortalama veya standart bir değer oluşturulması esasına dayanmaktadır. Bunun yanında, işletmelerde personel seçiminde ve terfi sistemi uygulamalarında da, *başarı eşiklerinin* kullanılması sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Bu değerlendirme eşiği, test puanlarının başarı düzeyine göre gruplandırılmasıyla elde edilmekte ve hangi puan aralıklarının ne anlama geldiğinin tanımlanması yapılmaktadır.

Örneğin: From lege testi gibi bir teknik performans testinin başarı eşiğinin saptanabilmesi için bir denek grubunun test sonuçları alınmakta ve bu test sonuçları ile çalışanların iş verimliliği değerleri karşılaştırılabilmektedir (Silah, 2005: 182). İşte bu son aşamada testlerin yorumlanmasında ise, batarya puanları ile değerlendirme eşiklerinin karşılaştırılmasına göre yapılmaktadır. Buna göre, bir adayın batarya puanı eşik değerden daha düşük ise söz konusu iş için *yetersiz veya olumsuz*, eşik değerden daha yüksek ise de *yeterli veya olumlu* olarak değerlendirilmektedir. Bu da işe alım kararının verilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

## 2.4. Psikoteknik Testlerin Nitelikleri

Psikoteknik testlerin ve test bataryalarının taşınması gereken birçok nitelik vardır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Şencan, 2006a: 5-6):

- *Standardizasyon:* Testin uygulama ve puanlama işlemlerinin değişmezliğini göstermektedir. Burada testin uygulanma ve ortam koşullarının, puanlama ölçütlerinin ve standartlarının benzerliği söz konusudur. Yani testten aynı bireylerin değişik zamanda aldığı puanlar ya da değişik bireylerin belirli zamanlarda aldıkları puanların büyük çapta birbirini tutması demektir.
- *Güvenirlilik:* Yanıtların tutarlı olmasıdır. Bir başka deyişle, bireylerin aynı testi kullanarak, aynı ya da değişik zamanlarda o testin sorularına verdiği yanıtların değişmezliğidir. Testin güvenirlilik düzeyinin yükseltilmesi için test sonuçları açıkça ifade edilmeli, uygulaması ve puanlaması standart koşullarda olmalı ve testin soruları çoğaltılmalıdır.
- *Homojenlik:* Bir testin homojen olması demek test içindeki bütün dilimlerin aynı bireysel özelliği değerleyecek türden olması demektir. Bir test bataryasının homojenliği ise bataryanın değerlediği özelliğin, belirli bir amacı gerçekleştirmekle ilgili özellik ve yeteneklerin aynı batarya ile değerlendirilmesi demektir (Erdoğan, 1990: 129).
- *Geçerlik:* Bir testin ölçmek istediğini ölçmesidir. Herhangi bir testte verilen başlık, o testin amaçladığı davranışın ifadesi olmasına rağmen o testi neyin ölçtüğünün bilimsel bir göstergesi olmaz.
- *Ekonomiklik:* Eğer bir işletme işgörenlerle ilgili çeşitli çalışmalarda psikoteknikten yararlanmak istiyorsa özel bir uygulama programı hazırlayacak, test malzemeleri alacak, uygulayıcı yetiştirecek bu çalışmalar için de belirli ödemelerde bulunacaktır. Bu durumda yönetimin harcadığı ile test yöntemini kullanmak sonucu elde ettiği arasında bir karşılaştırma yapması doğaldır (Erdoğan, 1990: 130).

- *Objektiflik*: Çoktan seçmeli ve doğru-yanlış tarzı cevaplamayı içeren testlerde olduğu gibi sonuçların değerlendirilirken, değerlendiricinin yorumunun bulunmaması objektiflik olarak nitelendirilir (Boyras, 2002: 39). Buna göre, işletmelerde uygulanan psikoteknik test ve test bataryalarının, iyi bir sonuç verebilmesi için yukarıda belirtilen niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Özellikle yabancı kaynaklı standardizasyonu ve ülkenin kültürel yapısına uyumu yapılamamış, çeviri şeklinde uygulanan testlerin geçerliliği tartışılabilmektedir. Başka bir ülkede veya başka bir işletmede kullanılan testleri alıp, hiçbir ek çalışmaya girişmeksizin uygulamanın, bir işletmedeki psikoloji servisini bir test birimi haline dönüştürdüğü ve bunun da büyük bir hata olduğu belirtilmektedir (Kepir, 1989: 163). Bu hata ise testlerin objektif bir nitelik kazanmasıyla önlenmektedir. Testlerin nitelikleri de belirtildikten sonra diğer başlıkta ne tür psikoteknik testlerin olduğu ve bu testlerin personel seçiminde nasıl kullanıldığını açıklanmaya çalışılacaktır.

## 2.5. Psikoteknik Test Türleri

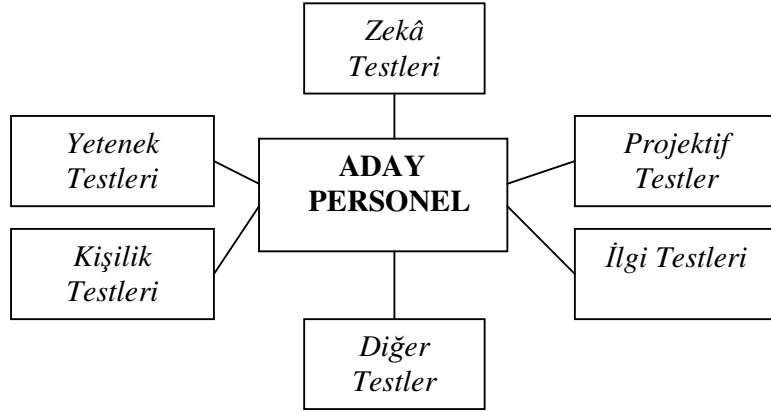
Psikotekniğin en önemli aracı psikoteknik testlerdir. *Bireysel veya grup* olarak uygulanabilen bu testler çeşitli ölçütlere göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir. *Örneğin*; testler bir kaynaktan; zihinsel yetenek testleri, fiziksel yetenek testleri, kişilik ve ilgi testleri ile başarı testleri olmak üzere gruplandırılmıştır (Dessler, 1997: 176). Bu çalışmada personel seçiminde *kullanılabilecek* psikoteknik testler; zekâ, yetenek, kişilik, projektif, ilgi ve diğer testler şeklinde ayrı ayrı incelenecektir. Daha öncesinde ise psikoteknik testleri, *testin yapıldığı maddeye göre* aletli testler ve kâğıt-kalem testleri olarak ayırma tutmak yararlı olacaktır.

- *Aletli testler*: İşin niteliğine göre adaydan sahip olunması istenen koordinasyon sağlayabilme yeteneği gibi bazı bedensel niteliklerin ölçülmesinde çeşitli araçlardan yararlanılarak kullanılan testlerdir. *Örneğin*; iki el ve gözün koordinasyonu testi, omega testi, sinusoidal testi, görme testi, Bonnardel'in küpleri zekâ testi ve reaksiyon zamanı testi aletli testlerdendir (GYTE, 2008). Bu tür testler, özel bir ortamda

adayların gözetmen tarafından takip edilmesi ve yapılması istenen hareketin/davranışın yerine getirilmesi esasına dayanmaktadır.

• *Kâğıt-kalem testleri:* Testi alan her kişiye soruları kapsayan basılı durumda olan sözel ve çeşitli şekillerden oluşan bir test ve bir cevap kâğıdı verilmekte, adaylardan bu formda yer alan soruları yanıtlaması istenmektedir. *Örneğin;* Kouteynikoff'un desen tamamlama serileri zekâ testi ve nümerik seriler testi, Pire'nin zekâ testi, Raven'in standart gelişim matrisleri ve ileri gelişim matrisleri ile başarı motivasyonu testi bu tür testlerdendir (GYTE, 2008). Yapıldığı maddeye göre testlerin ayrımı belirtildikten sonra, personel seçiminde uygulanabilecek testler aşağıdaki şekil üzerinde görülmektedir:

**Şekil 5. Psikoteknik Test Türleri**



Bir iş başvurusunda bulunan aday personelin, personel seçim sürecinde başvuruların toplanmasından ve ön mülakatın yapıldan sonra gelecek olan aşama genel itibariyle, eğer uygulanıyorsa, psikoteknik testler olmaktadır. *Daha çok psikolojide* davranış bozuklukları için kullanılan ve işletmecilik alanında da uyarlanmasıyla uzun süredir uygulanmakta olan şekildeki bu testler sırasıyla ele alınacak olup, konunun özünden sapmamak için testlerin personel seçimi ile ilgili olmayan kısımlarına yer verilmeyecektir.

### 2.5.1. Zekâ Testleri

*Zihinsel yetenek testi* olarak da belirtilen zekâ testleri, psikoteknik test bataryası içerisinde yer alabilecek önemli bir test grubunu oluşturmaktadır. Çünkü aday personelin bir işe uygunluğunun belirlenmesindeki en önemli ölçütlerden birisini adayın zekâ seviyesi oluşturmaktadır. Bunun için, adayın düzeyini belirlemek amacıyla mantık, çeşitli semboller ve ilişkilerden oluşan çeşitli zekâ testleri geliştirilmiştir. Psikoloji biliminin yanında personel seçiminde de uygulanabilen bu testlerin *bazıları* aşağıda açıklanmıştır: Zekâ testlerinin en çok bilinenlerinden birisi olan *zekâ katsayısı testleri (IQ)*; kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceleyerek zekâyı işlemsel olarak tanımlayabilmektedir. Yine de özellikle 20. yüzyılın iş dünyasında bireylerin zekâsını değerlendirmek için temel araç olarak görülen IQ testinin, bireyin zekâ seviyesini ölçme konusundaki yeterliliği bilimsel olarak tartışılmaya başlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 28). Tartışmanın esas konusunu ise daha düşük zekâ seviyesine sahip ve kişilik yapısı, deneyim, motivasyon gibi diğer özellikleri baskın olan bir adayın, zekâ katsayısı yüksek bir adaya göre işi daha iyi bir şekilde yürütebilmesi ve ileride daha iyi konuma gelebilmesi ihtimalinin düşük olmayışı oluşturmaktadır. Yine de, işin özelliğine göre adayların anlama ve kavrama yeteneği, işe alımlarda en önemli öge olmaktadır.

*Duygusal zekâ testi (EQ)*; Bir kişinin kendi ya da başkalarının hislerini ve duygularını anlayabilme, yansıtabilme, onları ayırt edebilme, duygularını kontrol edebilme, başkalarıyla ilişkilerini yürütebilme ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilginin kullanabilme gibi insanı insan yapan nitelikler duygusal zekâdan gelmektedir. Bu bakımdan, *öğretmenler* gibi sosyal içerikli meslek gruplarında çalışan kişilerde işe alma esnasında uygulanabilecek testlerden birisidir. Aşağıda bir *duygusal zekâ testi örneği* verilmiştir (Kişisel görüşme, 2008):

Yönerge: İfadeleri okuyup, aşağıdaki tabloya göre size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. Süre: 30 dakikadır. (1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kısmen katılmıyorum 4= Kısmen katılıyorum 5= Katılıyorum 6= Kesinlikle katılıyorum)

Puan	
	1. Hayatımı sürdürebilmek için, bilginin bir kaynağı olarak hem olumlu hem de olumsuz duygularımı kullanabilirim.
	2. Olumsuz duygularım, hayatımda değiştirmem gereken şeyler hakkında bana yardımcı olur.
	3. Baskı altında bile sakin kalabilirim.
	4. Andan ana değişen duygularımı yönlendirebilirim.
	5. Zor bir durumla karşılaştığımda, hayatın isteklerine odaklanabilir ve sakinliğimi koruyabilirim.
	6. Zor bir durumla karşılaştığımda, eğlence, mizah, mücadele ruhu gibi olumlu özelliklerimi bir araya getirerek kullanabilirim.
	7. Hissettiğim duyguların sorumluluğunu bilirim.
	8. Bir şeyler beni üzdükten sonra, hemen kendime gelirim.
	9. Diğer insanların problemlerini dinlemede etkinimdir.
	10. Olumsuz duyguların etrafında dönüp durmam.
	11. Diğer insanların duygusal ihtiyaçlarına karşı hassasımdır.
P	12. Diğer insanlar üzerinde sakinleştirici bir etkim vardır.
U	13. Aksiliklerle karşılaştığımda, tekrar ve tekrar kendimi motive edebilirim.
A	14. Hayatın zorluklarına karşı yaratıcı olmaya çalışırım.
N	15. Diğer insanların, motivasyonları, istekleri ve durumlarına uygun cevaplar veririm.
I	16. İhtiyaç olduğunda, sakinlik, uyanıklık ve duruma odaklanmayı kolayca sağlayabilirim.
B	17. Zamanı geldiğinde, olumsuz duygularımla yüzleşebilirim ve duruma uygun olarak çalışabilirim.
E	18. Üzücü bir olaydan sonra kendimi yatıştırabilirim.
L	19. İyilik halimi sürdürebilmek için, doğru duygularımı tanımanın çok önemli olduğunu düşünüyorum.
E	20. İnsanlar duygularını açıkça söylemediklerinde bile, onların duygularını anlayabilirim.
M	21. İnsanların duygularını onların yüz ifadelerinden anlayabilirim.
E	22. Bir görev için çağrıldığımda, olumsuz duygularımı bir yana bırakabilirim.
Y	23. İnsanların ihtiyaçlarını gösteren sosyal sinyalleri (işaretleri) hemen fark ederim.
ö	24. İnsanlar beni diğer insanların duyguları için, etkin bir danışman olarak görürler.
n	25. Kendi doğru duygularının farkında olan insanlar, hayatlarını daha iyi idare ederler.
e	26. Sık sık diğerlerinin durumlarını (morallerini) geliştirmeye çalışırım.
e	27. İlişkileri yürütmek için, iyi tavsiyelerde bulunabilirim.
r	28. İnsanların duygularına kolayca uyum sağlarım.
g	29. İnsanların, motivasyonlarını sağlamada ve amaçlarına ulaşmalarında yardım ederim.
e	30. Olumsuz duygularımdan hemencecik silkinebilirim (kurtulabilirim).

## Puanı Belirleme

**Yönerge:** Aşağıdaki her duygusal yeterliliği ölçmeyi amaçlayan ilgili madde numaralarına göre, verdiğiniz cevapları toplayarak karşısındaki puan yerine yazınız. Örneğin: Duygusal farkındalığınızı ölçmek için verilen sorular için (1-2-4-17-19-25) kendinize verdiğiniz puanları toplayarak puan bölümüne yazınız.

DUYGUSAL YETERLİK	MADDE NUMARALARI	PUAN
Duygusal Farkındalık	Madde: 1-2-4-17-19-25	
Kendi Duygularını Yönetme	Madde: 3-7-8-10-18-30	
Öz Motivasyon	Madde: 5-6-13-14-16-22	
Empati	Madde: 9-11-20-21-23-28	
Diğerlerinin Duygularını Yönetme	Madde: 12--15-24-26-27-29	

## Puanı Değerlendirme

**Yönerge:** Aşağıdaki tabloya göre, aldığınız puanların hangi bölüme düştüğüne bakın ve kendinizi değerlendirin. "Kesinlikle geliştirilmeye ihtiyacı var" bölümünde yer aldığınız bir yeterlik varsa o yeterliliği geliştirmeye ilgili çalışmalara önem veriniz.

DUYGUSAL YETERLİK	OLDUKÇA GÜÇLÜ	BİRAZ GELİŞTİRİLMEME İHTİYAÇ VAR	KESİNLİKLE GELİŞTİRİLMEME İHTİYAÇ VAR
Duygusal Farkındalık	31 ve üstü	26-30	25 ve altı
Kendi Duygularını Yönetme	32 ve üstü	27-31	26 ve altı
Öz Motivasyon	31 ve üstü	27-30	26 ve altı
Empati	31 ve üstü	26-30	25 ve altı
Diğerlerinin Duygularını Yönetme	30 ve üstü	25-29	24 ve altı

*Kohs küpleri*; endüstride soyut örneklerden hareket ederek somut işlerde ilişkiyi yakalayabilme yeteneğini test etmek için yaygın kullanılan, 16 adet küp ve bunlarla yapılacak şekillerin resmedilmiş olduğu bir kitapçıktan oluşan bir testtir. Sekreter ve alt kademe yönetici seçimlerinde, bataryada yer alması uygun olan bir testtir (Telman ve Türetgen, 2004: 88). Adayın aldığı puana göre de zekâ yaşı hesaplanabilmekte ve sonuca göre işe uygun olup olmadığı belirlenebilmektedir.

*Açılım testi*; açılımı verilmiş olan bir geometrik şeklin, sunulan şekiller arasından hangisinin açılımı olduğunu seçmeye dayanan testlerdir. Bu test, soyut düzeyde ilişkileri kavrayarak çözüm bulma konumunda olan yönetici kademesine eleman seçmede kullanılabilir testlerdendir (Telman ve Türetgen, 2004: 90).

*Wechsler Yetişkinler Zekâ Ölçeği*; 16 yaş ve üstü bireylere uygulanmaktadır. Ölçek, sözel ve performans becerilerini içeren 10 alt testten oluşmaktadır. Sözel becerilerde; genel bilgi, benzerlikler, aritmetik, yargılama ve sayı dizisi; performans becerilerde ise resim tamamlama, resim düzenleme, küplerle desen parça birleştirme yer almaktadır. Uygulayıcının verdiği yönergeler doğrultusunda, sorulan soruların sözlü olarak veya bazı işlemler yapılarak yanıtlanması istenmektedir. Bireyin her alt testten aldığı toplam ham puan, o alt testin her maddesine verilen puanların toplanmasıyla bulunmaktadır (Öner, 1997: 124:125). Sözel, performans ve toplam puanlar bir tablo üzerine gösterildikten sonra hangi adayın daha fazla puan aldığı görülebilmekte, bu da işe seçimde önemli bir faktör olarak rol oynayabilmektedir.

*Raven'in Standart Gelişim Matrisleri Zekâ Testi* ; Bireylerin çabuk gözlem yapma ve mantık yürütme kapasitesini ölçen bir zeka testidir. Testin içerdiği figürler sayesinde, figürler arasındaki ilişkiyi sezebilme ve mevcut ilişki sistemini tamamlayan figürün doğasını hayal edebilme becerisi değerlendirilir. Kolay sorularla başlanılır, problemlerin sunulma sırası soruların çözülebilmeleri için bir antrenman niteliğindedir. 60 soru, 5 seri halinde verilir. Bu 5 seri, metodu anlamak için 5 imkan verir. Her yaş, eğitim ve milliyetten kişilere uygulanabilir. Şekiller belli bir mantığa göre sıralanmıştır. Direktifler oldukça basittir, sözel unsurlara pek yer verilmez. İş başvurularında personel seçiminde, eğitim-öğretimde ve klinik teşhis ve tedavi



amacıyla sıklıkla kullanılır (Kutaniş ve Elçi, 2006: 115). Aşağıda bu test ile ilgili bir fotoğraf verilmiştir (GYTE, 2008):

**Fotoğraf 1: Raven'in Zekâ Testi**



*Modern Binet Testi*; dile dayanan muhakeme, soyut ve görsel muhakeme, sayısal muhakeme ve kısa süreli bellek ölçümünün yapılabildiği testtir. Dile dayanan muhakemede; kelime hazinesi, kavrayış, yanlışlıklar, kelime ilişkileri, soyut ve görsel muhakemede; şekil analizi, kopya etme, matris, kâğıt katlama ve kesme, sayısal muhakemede; sayısal dizileri ve eşitleme, kısa süreli bellekte de; boncuk desenleri, cümleleri hatırlatma, sayı belleği, objeleri hatırlama belirlenebilmektedir. Ayrıca, bu testin uygulanmasında, bireyin gelişmişlik düzeyine göre her testte hangi sorudan başlamak gerektiğine karar verilmesi gerekmektedir (Özgüven, 2000: 205-206). Bu testin daha öncesinde kullanılan *Stanford-Binet Testleri* de; genel yetenek ve zekâ seviyesinin belirlenmesi için kullanılmaktadır.

Bunların dışında, zihinsel yetenek testlerinin bir türünü de *yaratıcılık ve aykırı düşünce testleri* oluşturmaktadır (Cook, 1998: 100). Bu testler, daha çok reklam şirketleri tarafından uygulanabilen, adayın hayal gücünü, orijinal fikirlerini ve düşüncelerini ölçebilmek amacıyla kullanılmaktadır.

### **2.5.2. Yetenek Testleri**

Aday personelin hangi yeteneklere sahip olduğunun belirlenebilmesi, işe alma kararının verilmesinde önemi büyük olacaktır. Çünkü işin yapısı ile işin gerektirdiği yetenekler bu testler sayesinde karşılaştırılabilmekte, bu sayede de personel seçim sürecinde ret kararının verilir verilmemesi kolaylaşmaktadır. Böylece birçok yetenek

testi geliştirilmiş olup, bu kısımda zihinsel yeteneklerden farklı olarak, *bedensel yetenekler* incelenecektir.

Yetenek testleri, bireylerin belirli bir zaman içinde neyi yapabileceklerini veya belirli bir eğitimden sonra neleri yapabilecek duruma geleceklerini analiz etmeye yarayan testlerdir. Günümüzdeki yetenek testlerinin büyük bir kısmı da, birçok bireysel yeteneği aynı anda değerlemeye yarayan test bataryaları şeklinde görülmektedir ve çok kere de aletli testler durumundadır (Erdoğan, 1990: 115). Bu testler; muhasebe, bankacılık, mühendislik, üretim, elektronik vb. alanlar için değişebilmekte, bunun için de birçok yetenek testi geliştirilebilmektedir. Bu testlerden bazıları şu şekilde incelenebilir:

*D2 Testi*; her sırasında 47 adet üstünde ve/veya altında bazı noktalar olan ‘d’ ve ‘p’ harflerinin bulunduğu, 14 sıradan oluşan tek sayfalık bir *dikkat testi*dir. Adayın hız ve dikkat oranını, hıza mı yoksa doğru yapmaya mı önem verdiğini, konsantrasyonunu ve hata yapma olasılığını ölçmektedir. Bu özellikleri nedeniyle de büro işi yapan beyaz yakalıların eleman seçme bataryasında en sık yer alan testlerdendir (Telman ve Türetgen, 2004: 104). Ayrıca dikkat testleri, işin özelliğine göre değerlendirilmektedir. *Örneğin*; muhasebeci veya şoför için dikkat testlerinin uygulanması çok önemli olabilmektedir.

*Genel Yetenek Test Bataryası*; mesleğe yöneltme, iş ve meslek seçme alanında, mesleğe yönelik yetenek boyutunu ölçmek amacı ile ABD İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından iş arayanlar için geliştirilmiştir. Genel yetenek, sözel yetenek, sayısal yetenek, mekân ilişkileri, şekil algısı, hareket koordinasyonu, el-parmak becerileri ve alet kullanma gibi becerileri ölçen bir test bataryasıdır (Özgüven, 2000: 243). Bu bakımdan, genel yetenek test bataryalarını, zihinsel ve bedensel yetenekleri ölçen testler olarak düşünmek daha doğru olacaktır. Bataryadan elde edilen sonuçlara göre de işe veya mesleğe yerleştirme yapılmaktadır.

Bunların yanında daha birçok yetenek testi uygulanabilmektedir. Bu testler kısaca şöyle belirtilebilir (Şencan, 2006b: 8-12):

▽ *Teknik bilgi ve deneyimi ölçen testler:* Bennet mekanik kavrama testi, Mellenbruch mekanik motivasyon testi.

▽ *El-kol ve parmak becerisini ölçen testler:* Crawford beceri testi, O'Connar parmak becerisi testi, Tweezer beceri testi, Stromberg beceri testi, Bennet el aletlerini kullanma becerisi testi.

▽ *Duyusal yeteneği ölçen testler:* Sight screener göz testi, Telebinocular göz testi, Timus göz testi, Renk algılama testi, işitme testi.

▽ *Psikomotor yetenek testleri:* Basit tepki testleri, basit kontrol testleri (sinüzoid testi, omega testi vb.), koordinasyon testleri ve yargılama testleri (tepki yönelimi testi, hız uyumu testleri).

Yukarıda belirtilen bu testler, aday personelin farklı bedensel yeteneklerini ölçmektedir. İşin özelliğine göre de, bir psikoteknik test bataryasında hangi yetenek testlerinin yer alacağı belirlenecektir.

### **2.5.3. Kişilik Testleri**

Kişiliği oluşturan birçok faktör bulunmaktadır. Kalımsal faktörlerle birlikte sosyal, ailesel, coğrafi ve fiziki faktörler bunlar arasında sayılabilir. Bu faktörler, bireyin karakter ve mizaç yapılarını oluşturmaktadır. Özellikle son yıllarda değişen iş koşullarında adayların bu tür karakter ve mizaçları önemli olmakta, bunun için de kişiliğin ölçülebilmesi için çeşitli testler geliştirilmektedir.

İşte kişilik testleri, bir takım içerisinde yer alan adayın gruba uyumuyla ve bir durum karşısında nasıl bir davranışta bulunabileceğiyle ilgili değerlendirme yapabilmek amacıyla, özellikle orta ve üst düzeylerde görev alacak kişilerin seçimi için oluşturulan testlerdir. Ayrıca, personel seçimi dışında bireylerin davranış bozukluklarının belirlenmesinde ve geleceğe yönelik davranış kestirimlerinde bulunmak için de bu testler uygulanmakta olup, konunun kapsamı dışında olduğu için sadece işe alma ve seçme açısından önemli olanlar incelenmeye çalışılacaktır.

Bu testlerin bir kısmı şunlardır:

*16 PF Kişilik Envanteri*; Yazılı test maddelerinden oluşan ve yanıt için üç alternatifin verildiği bir testtir. Ortaöğretim ve üstünde eğitim almış olanlar için 187 soruluk A ve B formu, ilköğretim ve altındakiler için de 120 soruluk C ve D formları vardır (Telman ve Türetgen, 2004: 94). Uygulama süresi yaklaşık 45 dakikadır. *Cattel'in 16 PF testi* ile, kişiliğin 16 esas özelliği elde edilmektedir (Cook, 1998: 168).

Sözü edilen 16 boyut ise şunlardır: İkna edebilen, sözünü esirgemeyen, sosyal, empatik, veri ve bilgileri kullanabilen, soyut düşünen, geleneksel, yenilikçi, düzenli çalışan, rahat, duygularını kontrol edebilen, optimist, aktif, rekabetçi, başarı hırslı olan, kararlı (Zel, 2001: 61).

Ayrıca, bu tür kişilik testlerinde, test ortamının her aday için aynı niteliklerde olması, test sonuçlarının güvenilirliği açısından önemli olacaktır. Çünkü ses, ısı vb. dış uyarıcılar adayları etkileyebilmekte, bu da doğrudan sonuçlara yansiyabilmektedir.

Aşağıda test ile ilgili bir fotoğrafa (GYTE, 2008) ve bir örneğe (DBE, 2008) yer verilmiştir:

**Fotoğraf 2: 16 PF Kişilik Envanteri**



### 16 PF Beş Faktör Kişilik Envanterinde Yer Alan Bazı Sorular

- 1) Danışman olmak, mimar olmaktan daha çok hoşuma gider.  
A) Doğru B) ? C) Yanlış
- 2) Bir şey moralim bozduğunda, genellikle, kısa sürede kendimi toplarım.  
A) Doğru B) ? C) Yanlış
- 3) İnsanlar beni rahatsız eden bir şey yaptıklarında, genellikle:  
A) Buna aldırmam B) ? C) Bunu onlara söylerim
- 4) Çoğu kişiye göre daha az arkadaşım vardır.  
A) Doğru B) ? C) Yanlış
- 5) Herhangi bir şey hakkında karar verirken, doğru ve yanlışın temel kurallarını gözönünde bulundurmaya dikkat ederim.  
A) Doğru B) ? C) Yanlış
- 6) Şöyle bir insanı daha çok beğenirim:  
A) Ortalama yetenekleri olan ama kesin ahlakî değerlere sahip birini  
B) ?  
C) Çok yetenekli ama pek sorumlu davranmayan birini
- 7) Genellikle, katıldığım yeni bir grupla hemen kaynaşırım.  
A) Doğru B) ? C) Yanlış
- 8) Genellikle, arkadaşlarım, düşüncelerle meşgul olduğumu ve pratiklikten uzak kaldığımı düşünürler.  
A) Doğru B) ? C) Yanlış
- 9) Hayatım hakkında, diğer kişilerin oldukça kişisel bulabilecekleri konular hakkında bile, kolaylıkla konuşurum.  
A) Doğru B) ? C) Yanlış
- 10) İnsanlara yardım etmeye istekliyimdir.  
A) Her zaman B) ? C) Bazen

11) Düşüncelerim birçok insanın anlayabileceğinden daha derin ve karmaşıktır.

A) Çok ender olarak B) ? C) Çoğu kez

12) Yapmış olduğum bir şey üzerinde çok durmaya ve çok fazla endişelenmeye eğimliyim.

A) Çok ender olarak B) ? C) Çoğu kez

13) Şu tarz insanlarla etkileşime girmeyi tercih ederim:

A) Geleneksel olan ve görüşlerini nazik bir şekilde belirten  
B) ?  
C) Açık sözlü ve gördükleri sorunlar hakkında çekinmeden konuşan

14) Çok denenmiş yöntemleri takip etmektense daha iyi yöntemler yaratmaktan hoşlanırım.

A) Doğru B) ? C) Yanlış

15) Bir şey pişirmem veya yapmam gerekse talimatlara harfiyen uyardım.

A) Doğru, şansa bırakmanın bir anlamı yok  
B) ?  
C) Yanlış, muhtemelen, bu girişimi daha ilginç bir hâle getirmeye çalışırdım.

16) Bir konuyu en iyi şu şekilde öğrenirim:

A) İyi yazılmış bir kitabı okuyarak  
B) ?  
C) Grup tartışmalarına katılarak

17) Sorumlu olduğum bir durumda insanlara direktifler verirken rahatımdır.

A) Doğru B) ? C) Yanlış

18) Kurallara saygı duyulmasını ve terbiyeyi rahat davranışlardan daha değerli bulurum.

A) Doğru B) ? C) Yanlış

19) Genellikle, düşüncelerim, teorik konulardan çok uygulamaya yönelik ve somut konularla ilgilidir.

A) Doğru B) ? C) Yanlış

20) Bir şeye karar verdikten sonra bile verdiğim kararın doğru olup olmadığını düşünürüm.

A) Genellikle doğru B) ? C) Genellikle yanlış

21) Ekip hâlinde çalışmaktan çok kendi başıma çalıştığımda işleri daha iyi yaparım.

A) Doğru B) ? C) Yanlış

22) Bu dünyanın ihtiyacı:

A) Değişmeyen ve durumu koruyan daha çok sayıda insandır.  
B) ?  
C) Dünyayı ilerletmeye yönelik görüşleri olan daha çok sayıda reformcudur.

23) Genellikle bir şey yapacağım zaman, ilk önce bu iş için ihtiyaç duyacağım şeyleri düşünmeye zarar ayırırım.

A) Doğru B) ? C) Yanlış

24) Büyük bir grubun önünde konuşmak bana zor gelir.

A) Doğru, genellikle zor gelir  
B) ?  
C) Yanlış, bir sıkıntı yaratmaz

25) Yaptığım işlerde bir miktar rekabetin olması hoşuma gider.

A) Doğru B) ? C) Yanlış

26) İnsanlarla duyguları hakkında konuşmayı, başka şeyler hakkında konuşmaya tercih ederim.

A) Doğru B) ? C) Yanlış

27) Bir şey yaparken veya meydana getirirken:

A) Diğer kişilerle birlikte çalışmayı tercih ederim.  
B) ?  
C) Kendi başıma çalışmayı tercih ederim.

28) Gönüllü olarak bir iş yapmam istendiğinde, çok meşgul olduğumu söylerim.

A) Bazen B) ? C) Nadiren

29) “Yorgun” ile “iş” arasındaki ilişki “gururlu” aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

A) Başarı B) Tebessüm C) Mutlu

30) Şu harf dizisinin sonuna hangisi gelmelidir: xooooxooooxxx

A) oxxx B) xoo C) oxxx

Yukarıda örnek olarak belirtilen envanter, katılımcıların duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını anlamaya çalışan 185 soru içermektedir. İlk 170 soru kişisel özellikler, son 15 soru problem çözme becerileri ile ilgilidir. Envanter, kişiliğin 5 temel boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir. Her boyut da dışadönüklük/içedönüklük şeklinde birbirine zıt iki uçtan oluşmaktadır.

Envanterin cevaplanmasından sonra elde edilen rapor sonucunda katılımcının; “dışadönüklük”, “endişe düzeyi”, “gerçekçilik”, “bağımsızlık” ve “otokontrol” düzeyi belirlenmektedir. Bir grafik üzerinde, alınan puanlara göre, faktörlerin “düşük”, “orta” veya “yüksek” oldukları ölçülmektedir. Örneğin; test sonucunda dışadönüklük puanı yüksek çıkan bir adayın, iş doyumunun yüksek olduğu ancak işten ayrılma eğiliminin de fazla olduğu görülmektedir.

*Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI)*; 566 sorudan oluşan, cevapların ‘doğru’, ‘yanlış’ veya ‘?’ şeklinde olduğu bir envanterdir (Cook, 1998: 167). Sorulara verilen cevaplardan bireyin, kişilik yapısını yansıtan 13 boyutlu bir profil elde edilmekte; lakin zaman açısından uzun, pahalı olması ve çalışma yaşamında davranışı yönlendiren faktörlerle ilgili yeterince bilgi sağlamaması bu envanterin personel seçiminde kullanılmasını engellemektedir.

*California Kişilik Envanteri*; 13 yaş ve üstü bireylere grup olarak uygulanabilen, bireyin kendi kendine yanıtlayabileceği bir kâğıt kalem testidir. Baskınlık, statü edinebilme kapasitesi, sosyal ilgi, kendinden memnun olma, sorumluluk, sosyalleşme, oto-kontrol, tolerans, iyi etki yaratma, uyumluluk, uyumlu olma yöntemiyle başarı, bağımsız düşünme yöntemiyle başarı, entelektüel yeterlik, psikoloji eğilimi ve esneklik gibi alt testlerden oluşmaktadır. Her madde için ‘evet’ veya ‘hayır’ şıklarından birinin seçilmesi ve işaretlenmesi istenmektedir. Her alt test için ayrı toplam puan elde edilmekte, bu puanlara göre de profil çizilebilmektedir.

Ancak henüz Türk normları çıkarılmadığı için bu profillerin sağlıklı olarak yorumlanamayacağı belirtilmektedir (Öner, 1997: 322-324). Yine de kişiliğin birçok yönünü ortaya çıkarabilme özelliği bakımından önemli kişilik testleri arasında yer



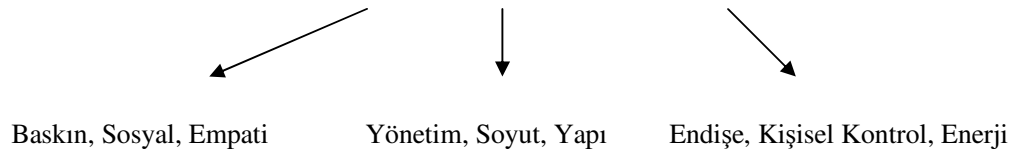
almaktadır. Bu bakımdan ülkelere göre değişiklik gösterebilen normların çıkarılması önemlidir.

*Guilford-Zimmerman Mizaç Envanteri*; yetişkinlere grup olarak uygulanabilen, bireyin kendi kendine yanıtlayabileceği bir kâğıt kalem testidir. Genel aktivite, kendine baskı-hükmetme, baskınlık, toplumsallık, heyecan davranışının dengeliliği, objektivite, arkadaşça olma, düşünceye dalma ve şahsi ilişkiler gibi alt testlerden oluşmaktadır. Soru formunun başındaki açıklamalar incelenerek, her madde için 'evet', 'hayır' veya 'bilmiyorum' şıklarından birinin seçilmesi ve işaretlenmesi istenmektedir (Öner, 1997: 389).

MMPI ve California Kişilik Envanterinde olduğu gibi bu kişilik testinin de işe alım sürecine olan etkisinin tartışmalı olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Çünkü personel seçiminde yaygın olarak kullanılan psikoteknik testlerin dışında, daha çok bireylerin davranış bozukluklarının belirlenmesinde kullanılan psikolojik testler de özellikle kişilik ve mizacın belirlenmesinde olmak üzere işe alım süreçlerinde uygulanabilmekte, bu da yöntemin etkinliğinin tartışılmasına yol açabilmektedir.

*Mesleki Kişilik Envanteri (OPQ)*; iş ortamında bulunan bireylerin, diğer bireyler arasındaki özelliklerini yansıtan, yönetimin her kademesinde uygulanan temel kişilik envanterlerinden biridir. Envanterin birden fazla türü bulunmaktadır. Birçok bölgede 30'dan fazla boyutu içeren sürümü kullanılmaktadır (Cook, 1998: 169). Yaygın olarak kullanılan türlerinden birini de 3 temel ve 7 yan profil olmak üzere 10 boyuttaki veri oluşturmaktadır. Bu boyutlar ise şunlardır (Zel, 2001: 58):

∇ Temel kişilik profilleri: İnsan ilişkileri, düşünce tarzı, duygu ve ruh hali.



Bu şekilde belirtilen kişilik profillerini ortaya çıkarabilmesinde, psikoteknik testlerin önemli bir rolü olmaktadır.

▼ Yan profiller: Takım rolleri, liderlik tarzları, ast olarak çalışma tarzları, adaptasyon, satış stilleri, stres olasılıkları, stresle başa çıkma yolları.

Toplam 100 sorudan oluşan bu kişilik envanterinin sonucunda yukarıda yazılan kişilik boyutları ortaya çıkarılabilmektedir. İşin yapısı ile uyum sağlayan kişilik özellikleri ortaya çıktığında da işe alım sürecinin önemli bir aşaması başarıyla gerçekleştirilmiş olmaktadır.

*Hogan Kişilik Ölçümü (HPI)*; Robert Hogan tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu 206 sorudan oluşmakta ve uygulama yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Hogan Kişilik Ölçümü, 7 temel boyuttan/ölçekten ve bu boyutların alt ölçeklerinden oluşturulan 6 mesleki kişilik boyutundan/ölçümünden oluşmaktadır.

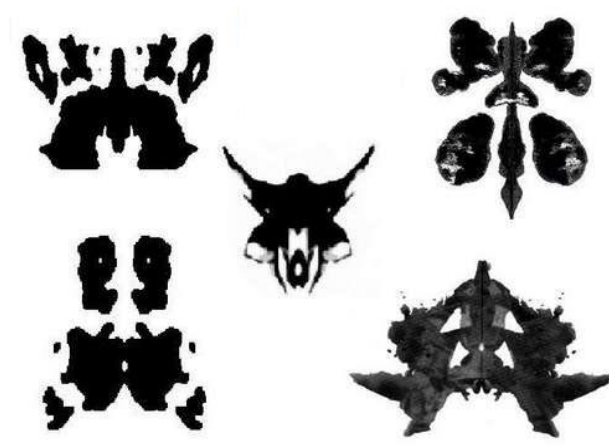
Örneğin sosyallik boyutu, bireylerin kişilerarası ilişkiler kurmaktan ne derece hoşlandıklarını ya da ilişki kurmaya ne oranda ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Bu boyuttan yüksek puan almak, dışadönüklük, konuşkanlık, insanlar üzerinde güçlü sosyal etkiler bırakabilme ve takım içerisinde çalışmaktan zevk alma gibi özellikleri ifade ederken; düşük puan almak ise, içekapanıklılık, sessizlik ve yalnız başına çalışmaktan hoşlanma gibi özellikleri kapsamaktadır (Aktif Gelişim, 2007). Bu gibi kişilik boyutlarının belirlenmesiyle, adayın işe ne derece uyumlu olduğu hususunda önemi ipuçları elde edilmektedir.

#### **2.5.4. Projektif Testler**

İnsanın bilinçli davranışlarında dışa vurmayan, dille anlatılmayan ve bilinçaltında yatan yönler, özellikle kişiliğin bilgiyle ilgili olmayan yönlerini araştırmayı amaç edinen bir teknik olan projektif ile dışa yansıtılmaktadır. Buna göre projektif testler; yorumlanmasında psikanalitik varsayımı temel alan, insan davranışının belirlenmesinde önemli rol oynayan bilinç dışı etkenleri ortaya çıkaran testlerdir (Altunköprü, 2004: 51-53). Bu bakımdan projektif testleri, kişilik testlerinin bir alt dalı olarak görmek de mümkündür. Bu testler aşağıdaki gibi belirtilebilir:

*Rorschach Mürekkep Lekesi Testi*; 10 resimden oluşan bu testlerde, resimlere konu olan simetrik, belirgin bir anlam taşımayan, rastlantı sonucu oluşturulmuş desenler, ortasına mürekkep kâğıda simetrik olarak yayılmasının sağlanmasıyla yapılandırılmıştır. Böylece kâğıt üzerinde; simetrik, dış çizgileri az çok belirli, değişik biçimlerde yorumlanmaya elverişli aşağıdaki fotoğrafta belirtildiği gibi çeşitli lekeler elde edilmiştir (Altınköprü, 2005: 95).

### **Fotoğraf 3: Rorschach Mürekkep Testi**



Bu teste uyarım olarak hiçbir gerçek anlam taşımayan mürekkep lekelerinin verilmesindeki amacın ise, mürekkep lekelerinin nasıl algılandığının ve kişide ne gibi çağrışımlara yol açtığına incelenmesi olduğu belirtilmektedir (Altınköprü, 2004: 95). Buna göre Rorschach, psikiyatri alanının dışında endüstride de kullanılabilmekte ve meslek seçme ve mesleğe yöneltme gibi alanlarda da uygulanabilmektedir.

Ayrıca, bu tür testlerde oturma düzeni de önemli olmaktadır. Uygulayıcı, kişiyle yan yana oturmalı, uygulama da ya bir masada ya da aralarında küçük bir sehpanın bulunduğu koltuklarda oturularak gerçekleştirilmelidir (Özer, 1994: 1). Oturma düzeninin bu şekilde ayarlanmasından sonra da, 10 resmin yer aldığı kartlar kişiye teker teker gösterilir ve kartlarda yer alan mürekkep lekelerini yorumlaması istenir. Böylece kişinin yapısı hakkında önemli bilgiler elde edilebilmektedir.

Bu tekniğin dışında, her biri 45 mürekkep lekesinden oluşan *Holtzman Testi* de bulunmaktadır (Özgüven, 2000: 333). Rorschach, her ne kadar endüstri alanında

uygulanabilse de, ağırlıklı olarak psikiyatride kullanılması, bu yüzden de psikolojik rahatsızlıkları bulunan kişilerde uygulanması nedeniyle, personel seçimi ve mesleğe yöneltme gibi alanlarda kullanılmasının -bazı kişilik testlerinde ve projektif testlerde olduğu gibi- tartışmalı olduğunu belirtmek gerekir.

*Thematic Apperception Test (T.A.T.)*; bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri, çevresine karşı takındığı tavrın araştırıldığı ve daha çok kişiliğin sosyal yönünün incelendiği testlerdir. Ayrıca bireyin o andaki gereksinimlerini, duygu ve heyecanlarını öğrenme olanağı da bulunmaktadır.

Bu testte resimler, test uygulanacak kişiye tek tek gösterilmekte ve ondan bu resimleri yorumlaması, resimlerle ilgili bir öykü anlatması istenmektedir. Kişi ise, öyküyü anlatırken o andaki gereksinimlerine ve geçmişteki yaşantısını göz önünde bulundurmaktadır (Altınköprü, 2004: 68). Böylece, aday hakkında kişilikle ilgili ipuçları elde edilebilmektedir.

*Beier Cümle Tamamlama Testi*; 67 adet tamamlanmamış cümleden oluşan bir testtir. Uygulama yapılan kişilerden bu cümleleri tamamlamaları istenmektedir. Testin sonucunda; geleceğe karşı tutum, benlik duygusu ve kendi yeteneklerine karşı tutum, otoriteye karşı tutum gibi özellikler belirlenebilmektedir. Bu özellikleri bakımından da, çalışma yaşamında, işe alınacak elemanların belli konulardaki kişilik eğilimine ait bilgiler vermesi açısından test bataryasına dâhil edilebileceği belirtilmektedir (Telman ve Türetgen, 2004: 103).

### **2.5.5. İlgı Testleri**

Bireylerin genel ve mesleki ilgileri, kişinin aile, yakın çevresi, okul ve bireyin ilişkide bulunduğu daha geniş çevre ile olan etkileşimi ve gözlemi sonucu öğrenme yoluyla kazanılmakta; bireylerin kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, yetenek ve başarısı da ilgiyi etkilemektedir. İlgı testleri ile de bireylerin ilgi duydukları konular ve değer yargıları tespit edilebilmekte, bu bakımdan ilgilerin ölçülebilmesi personel seçimi açısından önemli olmaktadır.

Projektif testler gibi kişilik testlerinin bir alt dalı olarak da değerlendirilebilecek olan ilgi testlerinin sıklıkla kullanıldığı alanlar, eğitsel ve mesleki rehberlik ile personel seçim alanlarıdır. Kişinin kendisini anlatma tekniğine göre geliştirilmiş olan bu testler ile kişi, kendisine ait nitelik ve tercihlerini ortaya koymaktadır.

*Strong Mesleki İlgi Testleri* (Strong Vocational Interest Blank) ve *Kuder Tercih Testi* (Kuder Preference Record) gibi ilgi testleri bulunmaktadır (Akyıldız ve Kayalar, 2003: 82). Bu testlerin ayrıntısına girilmeyecektir.

### **2.5.6. Diğer Testler**

Zekâ, yetenek, kişilik, projektif ve ilgi testlerinin dışında bilgi, yorgunluk, uyuşturucu, hafıza ve başarı testleri de personel seçimlerinde kullanılabilir. Psikoteknik ile ilgili bu son bölümde, belirtilen testler kısaca açıklanacak, daha sonra diğer bölümde de özel öğretim kurumlarındaki işleyiş incelenecektir.

*Bilgi testleri*; personel seçiminde işin özelliklerine uygun ve işi bilen işgörenlerin işe yerleştirilmesi daha uygun olacaktır. Bunun için de adayların işin genel yapısıyla ilgili bilgi düzeylerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu da psikoteknik yöntemlerle yapılabilmektedir.

*Bilinmesi gereken diğer bir önemli nokta ise şudur*: Bilgi ve diğer testler tek başlarına değil, adayı her yönden değerleyecek olan zekâ, kişilik vb. testlerle birlikte, ihtiyaç duyulması halinde psikoteknik test bataryasına dâhil edilmelidir.

*Yorgunluk veya monotonluk testleri*; yöneticiler işgörenlerin hangi işlerde ne ölçüde yorulduklarını ve söz konusu yorgunluğun bireyin psikolojik yapısını ne yönde etkilediğini bilmek arzusundadırlar. Elektronik alanındaki gelişmelerden sonra düzenlenen özel testlerle işgörenlerin zihinsel ve bedensel yorgunluklarını, güç işler karşısındaki adale-kas dayanıklılıklarını analiz olanağı doğmuştur (Erdoğan, 1990: 119). Bu tür testlerin, adayların yoğun iş ortamında hızlı karar almaları gereken durumlarda, özellikle bedensel yeteneklerin ölçülmesinde kullanılan psikoteknik testlerle birlikte bataryaya dâhil edilmesi yararlı olabilecektir.

*Uyuşturucu testleri*; çalışma mekânının güvenliği ve üretkenliği açısından gerekli olan testlerdir. Bu testler sağlık kontrolü içinde de ele alınan ve bireylerin uyuşturucu madde bağımlılığını ölçmeyi hedefleyen testlerdir (Boyraz, 2002: 34). Özellikle büyük Şirketlerde iş yeri hekimleri tarafından, personel seçiminde de uygulanabilmektedir.

*Hafıza testleri*; sözel, sayısal ve görsel içeriğin hızlı tanınması ve hatırlanması yeteneğini ölçen, daha çok idari ve operasyonel işlerdeki pozisyonların değerlendirilmesinde kullanılan testlerdir. Hafıza yeteneği özellikle fabrikalarda makine operatörleri, sekreterlik, satış ve teknik işlerde ihtiyaç duyulan bir yetenektir (DBE, 2006). Bu yeteneklerin ölçülmesinde de hafıza testleri kullanılmaktadır.

Uygulanan bu testlerden biri de, 20 yaş ve üstü bireylere uygulanabilen *Wechsler Hafıza leğidir*. Bu teste; yer ve zaman oryantasyonu, zihinsel kontrol, mantıksal bellek, dikkat veya anlık bellek, görsel bellek ve sözel bellek gibi alt testler bulunmaktadır (ner, 1997: 272). Bu bakımdan, işin spesifikasyonuna göre psikoteknik test bataryasına ilave edilebilecek testlerden birisidir.

*Başarı Testleri*; kavrama, hatırlama ve problem çözmeye yönelik olan bu testler, bireyin işte başarılı olup olmayacağını, neleri bilip neleri yapabileceğini analiz etmek için kullanılırlar. Yazılı, sözlü ve uygulamalı olabilen bu testlerden, uygulamalı testler üç gruba ayrılmaktadır (Aytaç, 2002):

∇ *Gösteri testleri*: Őarkı, Őiir okuma, radyo tamiri gibi uygulamalı faaliyetler sonrası bir uzmanın sonucunu değerlendirdiği testlerdir. *rneğin*; bir işletme sekreterlik pozisyonu için bir personeli işe yerleştirecekse, başvuran adayların klavye kullanım hızlarını ölçmek amacıyla bu Şekilde bir gösteri testi uygulayabilir. Eğer aday yeterli başarıyı gsteremediyse, personel seçiminin diğer aşamalarına geçmek ve bu Şekilde zaman kaybetmek zorunda kalınmayacaktır.

∇ *Benzetim testleri*: Yöneticinin iş hayatında karşılaşabileceği birçok durumdan yararlanılarak hazırlanmış bir modelde, adayın yaratılan sorunları çözmesi

beklenmektedir. Bu testler, değerlendirme merkezlerinde adaylara uygulanan rol oynama, evrak sepeti vb. teknikler gibi düşünülebilir. Bu şekilde, sorunların çözümünde adayın ne derece başarılı olabileceği belirlenmektedir.

▼ *Örnek iş testleri:* Adayın bir önceki işinde göstermiş olduğu performansa ilişkin iş davranışı örneklerinin gözlemlenebileceği, işe doğrudan ilişkin davranışları değerlendiren testlerdir. Ancak kişinin gelecekteki potansiyelini ve motivasyonunu ölçmekte yetersizdir. Ayrıca maliyetinin de yüksek olması nedeniyle, uygulanabilirliği düşüktür.

## **2.6. Özel Öğretim Kurumları**

Bu bölüme kadar personel bulma ve seçim süreci ile psikoteknik testler ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu kısımda ise, buraya kadar açıklanan konular Özel Öğretim Kurumları açısından değerlendirilecektir. Bir anlamda, şimdiye kadar işlenen konunun özet bir değerlendirilmesi yapılacaktır. Bunun için de öncelikle bu kurumların genel yapısı ve neden önemli oldukları belirtildikten sonra, hangi yöntemlerle personel, yani öğretmen, bulunduğu ve öğretmen seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. *Özel Öğretim Kurumları'nda psikoteknik testlerin uygulanabilirliği ise son bölümde yapılacak olan araştırmanın sonuçlarına göre belirtilecek ve ortaya çıkan sonuçlara göre de bir öneri sunulacaktır.*

### **2.6.1. Özel Öğretim Kurumlarının Genel Yapısı Ve Önemi**

Ülkelerin kalkınmasında ve toplumların gelişmesinde en önemli pay kuşkusuz ki etkin *insan gücüne* aittir. Nitelikli bireylerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde de en önemli unsurlardan birini devletin yükünü azaltan özel öğretim kurumları oluşturmaktadır.

*Özel dershaneler;* okullarda uygulanan programların eksikliğini tamamlamak, pekiştirmek, öğrencilerin zayıf oldukları derslerde bilgi seviyelerini yükseltmek ve üniversite, OKS vb. bir üst okulun giriş sınavlarını kazanabilmelerini sağlamak amacıyla kurulmuşlardır. Bu yönüyle, özel dershanelerde, ezbere dayalı bir öğretim

yerine kavramaya ve analiz yapmaya yönelik, çağa uygun bilimsel yöntemlerle kesintisiz bir program uygulandığını söylemek mümkündür. Ayrıca özel dersaneler, Milli Eğitim Bakanlığı'nın onayı ile programlarını yürütmekte olup, Bakanlık müfettişleri tarafından da denetimleri yapılmaktadır.

*Özel muhtelif kursları* ise; kişilerin sosyal, kültürel ve meslekî alanlarda bilgi ve becerilerini geliştirmek veya yetenek ve ilgileri doğrultusunda uzmanlaşmak isteyen öğrencileri/kursiyerlere gerekli imkân ve ortamı sağlamak üzere faaliyet gösteren yabancı dil kursu, sürücü kursu, bilgisayar kursu, muhasebe kursu, bale-müzik kursu, estetiysen kursu, açıköğretim kursu ve rehabilitasyon merkezleri gibi özel öğretim kurumları oluşturmaktadır.

Güçlü donanımlarıyla gerek özel okullar, gerekse konunun özünü oluşturan özel dersaneler ve/veya özel muhtelif kurslar aracılığıyla yürütülen nitelikli bir eğitim ve öğretim ile başarılı öğrencilerin geleceğe emin adımlarla yürümeleri sağlanabilmektedir. Bu ise güçlü bir eğitim sistemi içerisinde gerçekleştirilebilmektedir.

Aşağıda güçlü bir eğitim sistemiyle ilgili, *Eğitim ve İnsan Kaynakları Paneli*'nde önerilen Türkiye vizyonu verilmiştir (Vizyon 2023):

- Özgürlükçü, eşitlikçi, bireysel farklılıklar gözetken ve değerlendiren,
- Bireyin yaratıcılık ve hayal gücünü geliştiren, öğrenme ve insan odaklı,
- Zaman ve mekân kısıtlarından arınmış, değişim esnekliğine sahip,
- Her bireyin kendi özellikleri doğrultusunda en üst düzeyde geliştirebildiği,
- Kendi özgün öğrenme teknolojilerini yaratmış,
- Yerinden yönetim ilkesi etrafında örgütlenmiş,
- Toplumsal talebi karşılamaya yönelik,
- Demokratik ve kendini yenileme gücüne sahip *bir eğitim sistemi içinde;*
- Özgür düşünen ve bağımsız karar verebilen, yenilikçi, özgüven sahibi, hayata olumlu bakan, barışçı,
- Problem çözmeye, iletişim, organizasyon ve işbirliği yeteneği gelişmiş,



- Bilim, sanat ve teknoloji üretebilen,
- Girişimci, çevreye duyarlı,
- Ulusal ve evrensel değerleri özümsemiş,

Yurttaşlar yetiştiren ve tüm insan kaynaklarını liyakate dayalı olarak değerlendirerek gelişmiş ülkelerle rekabet edebilen, dinamik, veri tabanlı ekonomiye sahip bir Türkiye.

Bu şekilde belirlenen bir Türkiye vizyonuna ulaşılabilmesi ise sağlam bir eğitim sisteminden geçmektedir. Bu eğitim sisteminin uygulayıcılarından birisini de amacını genel olarak; “nitelikli bir eğitim ve öğretim” olarak belirleyen Özel Öğretim Kurumları (ÖÖK) oluşturmaktadır. Bu bakımdan Özel Öğretim Kurumları Kanunu’nu ve MEB’e bağlı ÖÖK Yönetmeliğini irdelemekte fayda vardır.

#### **2.6.2. Özel Öğretim Kurumları Kanunu Ve Yönetmeliği**

*5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu*, 08.02.2007 tarihinde kabul edilmiş olup, 14.02.2007 tarihinde de Resmî Gazete’de yayımlanmıştır. Bahse konu kanununun 2. maddesinde okul, dersane, çeşitli kurslar ve motorlu taşıt sürücüleri kurslarının tanımları yapılmıştır. Buna göre:

- *Okul*; okul öncesi eğitim, ilköğretim, özel eğitim ve ortaöğretim özel okullarını,
- *Dersane*; öğrencileri, bir üst okulun veya yüksek öğretime giriş sınavlarına hazırlamak, istedikleri derslerde yetiştirmek ve bilgi düzeylerini yükseltmek amacıyla faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarını,
- *Çeşitli kurslar*; kişilerin sosyal, kültürel ve meslekî alanlarda bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini geliştirmek veya isteklerine göre serbest zamanlarını değerlendirmek üzere faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarını,

- Motorlu taşıt sürücüleri kursu: Motorlu taşıt sürücüsü yetiştirerek sınav sonucu sertifika veren ve trafikle ilgili eğitim-öğretim yaptıran özel öğretim kurumlarını ifade etmektedir. Çalışmamızın özünü oluşturan ve karşılaştırmalı olarak incelenecek olan kurumlar ise yukarıda bahsedilen özel öğretim kurumlarıdır.

Söz konusu kanunun, kurumlarda çalıştırılacak personel ile ilgili 8. maddesinde; “Kurumların müdürleri, kurucu/kurucu temsilcisi tarafından; diğer yönetici ve öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticileri ise müdürlerince seçilir ve çalışma izinleri valiliğin iznine sunulur. Valiliğin izni alınmadan müdür ile diğer yönetici, öğretmen, uzman öğretici ve usta öğreticiler işe başlatılamaz,” denilmektedir. Bu maddeden, *öğretmen seçiminde* müdürlerin aktif bir rol üstlendikleri anlaşılmaktadır.

Özel Öğretim Kurumları Kanunu’nun yanında, ÖÖK’nin işleyişiyle ilgili usul ve esasları düzenlemek amacı olan, *Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği*’nin de incelenmesi gerekmektedir. Buna göre:

*Madde 29’da*; “Her kurumun bir müdür tarafından yönetilmesi esastır. Ancak, bir kurucuya ait aynı bina veya kampüste bulunan okul öncesi eğitim ile ilköğretim okulları tek müdür, aynı durumdaki birden fazla ortaöğretim okulları da ayrı bir müdür tarafından yönetilebilir. Aynı kurucuya ait birden fazla kurum bulunması hâlinde, bu kurumlara genel müdür ile genel müdür yardımcılarını görevlendirilebilir.” denilmektedir. Bu ifadeye göre, işletme yöneticisi kavramı burada genel müdür, genel müdür yardımcısı veya müdür olmaktadır.

*Madde 31’de*; “Her derece ve türdeki kurumlara öğretmen olarak atanacaklarda resmî öğrenim kurumlarına atanacaklarda aranan nitelik ve şartlar aranır. Altmış beş yaşını dolduranlara özel öğretim kurumlarında görev verilmez. Görevli iken altmış beş yaşını dolduranların görevlerine son verilir. Ancak bu kişilere valilik izniyle sadece danışmanlık görevi verilebilir.” denilmektedir. Buna göre, belli bir yaşın üzerindeki öğretmenler, öğretmen seçim sürecine katılmayacaktır.

*Madde 37’de ise*; “Resmî/özel öğretim kurumlarında adaylığı kaldırılmamış olanlar ile ilk defa görev alacak eğitim personeli özel öğretim kurumlarında aday olarak göreve başlatılır.” denilmekte ve aday eğitim personeli ile ilgili bilgiler verilmektedir.

### **2.6.3. Özel Öğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenler**

*Mustafa Kemal ATATÜRK*; “okullarda öğretim vazifesinin güvenilebilir ellere teslimini, memleket evlâdının, bu vazifeyi kendine hem bir meslek, hem bir ideal sayacak üstün ve saygıdeğer öğretmenler tarafından yetiştirilmesini sağlamak için öğretmenlik; diğer serbest ve yüksek meslekler gibi derece ilerlemeye ve her halde refah sağlamaya uygun bir meslek haline getirilmelidir. Dünyanın her tarafında öğretmenler insan toplumunun en fedakâr ve saygıdeğer unsurlardır.” demiştir. Atatürk’ün bu sözleri eğitimin temel unsuru olan öğretmenliğin, bir meslek olmaktan çok öte anlamlar içerdiğini ortaya koymaktadır. Topluma örnek olması gereken öğretmenlerin de, gerek resmî gerekse de özel kurumlarda olsun, taşımaları gereken birçok niteliği ve yeterliği vardır. Aşağıda bu özellikler belirtilmiştir:

▽ Öğretmen; öğrencilerinin yaşama biçimini yönlendiren, onların kendilerine ve topluma karşı tutumlarını şekillendiren, iletişim-araştırma ve yaratıcılık becerilerinin gelişimini etkileyen en etkin ve sorumlu kişidir (Ataünal, 2003: 58).

▽ Öğretmenlerin eğitime ve öğretme yeterlikleri 14 alt bölümden oluşmaktadır. Bunlar; öğrenciyi tanıma, öğretimi planlama, materyal geliştirme, öğretim yapma, öğretimi yönetme, başarıyı ölçme ve değerlendirme, rehberlik yapma, temel becerileri geliştirme, özel eğitime gereksinim duyan öğrencilere hizmet etme, yetişkinleri eğitime, ders dışı etkinliklerde bulunma ve kendini geliştirmedir (Seferoğlu, 2004). Nitelikli öğretmen, sayılan eğitime ve öğretme yeterliğine sahip olan kişidir.

▽ Yeni göreve başlayan öğretmenlerden beklenen üç grup davranışın; organizasyon-plânlama ve öğretim yaklaşımı, meslekî profesyonellik ile sosyal beceriler olduğu belirtilmektedir (Yüksel, 2001). Bu tür davranışlar gerçekleştiren öğretmenler, değişik öğretim teknikleri deneyerek, öğrencilerle ve diğer görevlilerle iyi iletişim geliştirerek de daha iyi performans sağlanabilecektir. Böylece, örgütün etkinliklerini,

kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların üstlendikleri bir kültür oluşturulabilecektir (Bolton, 1997: 247). Bu kültür içerisinde, kurum yöneticilerinin kendilerini şu alanlarda geliştirmeleri beklenmektedir: Stratejik geliştirme, eylem planları, performans ölçümü, mali konular, kurumsal ve kültürel değişim, pazarlama, halkla ilişkiler, mesleki geliştirme ve işe alma ile insan kaynakları yönetimi (Bush, 1998: 7). Eğitimin bir uzmanlık dalı haline gelmesiyle de birlikte *öğretmenlerin* seçimi önemli bir konu haline gelmektedir.

#### **2.6.4. Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme Süreci**

Çalışmanın ilk bölümünde personel “*bulma*” sürecinin; işletme politika ve stratejisinin oluşturulması, iş tanımları ve gereklerinin belirlenmesi, insan kaynağı planlamasının yapılması, iç ve dış kaynaklardan personelin bulunması, personel “*seçim*” sürecinin de; başvuru formu, ön mülakat, psikoteknik test, mülakat, referans kontrolü, değerlendirme merkezi, ilk amirin kararı, sağlık muayenesi ve işe kabul kararı gibi aşamalardan oluştuğu ayrıntılı olarak incelenmişti. Ayrıca, işletmelerin büyüklüğüne vb. diğer etmenlere göre de sürecin etaplarının farklılık gösterebileceği belirtilmişti. Bu bölümde ise, Özel Öğretim Kurumlarındaki öğretmen “*seçme*” süreci tüm ayrıntılarına değinilmeden açıklanacaktır. Çünkü temel personel bulma ve seçim süreci benzer şekillerde işlemektedir. Bu bakımdan da sadece farklılık oluşturan durumlar incelenecektir.

Castetter öğretmen seçimini şu şekilde tanımlamıştır: “Belli adayların özelliklerinin, eğitim kurumlarınca tanımlanmış belli öğretim düşünce şartlarına uygunluğunun denendiği süreç.” (Castetter, 1986: 221). Öğretmen yetiştirme işlevini günümüzde Eğitim Fakülteleleri üstlenmiştir. Öğretmen seçimi ise, sadece basit bir sınav veya mülakatla yapılamayacak kadar önemli bir konudur. *Doğru öğretmenin seçilmesi*, şüphesiz ki kuruma birçok yarar sağlayacaktır. Bu yüzden, etkin bir öğretmen seçme süreci aşağıdaki gibi işlemelidir: Artık, globalleşen dünyada kurumsal bir yapıya sahip olan öğretim kurumları; vizyon, misyon, değerler ve hedefler belirlemede, buna göre de *politika ve stratejilerini* geliştirmektedirler. Aşağıdaki şekilde, Eyüboğlu Eğitim Kurumları'nın belirlediği vizyon, misyon ve değerler bulunmaktadır. (Eyüboğlu, 2006)

## Eyüboğlu Eğitim Kurumları Vizyon, Misyon ve Değerleri

<b><i>Vizyonumuz</i></b>
∇ Tüm öğrencilerini akademik ve sosyal yönden ulusal ve uluslararası toplumların her zaman en önde gelen bireyleri olarak yetiştirmek ve tüm dünyada örnek alınacak bir eğitim kurumu olmaktır.
<b><i>Misyonumuz</i></b>
∇ Kurumumuz, ana sınıfından 12. sınıfa kadar bütünlük taşıyan ve bireysel farklılıkları gözetken eğitimiyle yüksek etik ve akademik standartlara sahip yenilikçi, sürekli etkin öğrenen, toplumsal ve uluslar ve kültürler arasında bilince sahip çift dilli vatandaşlar yetiştirmeyi amaçlar ve bu değerleri doğrultusunda Atatürk ilke ve devrimlerinden hiçbir zaman ödün vermez.
<b><i>Değerlerimiz</i></b>
∇ <i>Bütünlük Taşıyan Eğitim:</i> Disiplinler ve seviyeler arası tutarlı, bütüncül bir eğitim anlayışına sahip olmak.
∇ <i>Bireysel Farklılıklar:</i> Kendini tanıyarak kapasitesini olabildiğince genişletmek, kendinin ve başkalarının hak ve düşüncelerine saygılı olmayı öğrenmek, insanların bireysel farklılıklarına değer verip saygı duymak farklı durumlara ve koşullara uyum sağlayabilmek.
∇ <i>Yüksek Eğitim ve Akademik Standartlar:</i> Bilgi ve davranışlarını sorumluluğunu üstlenmek, eğitimin her aşamasında üstün akademik başarıya ulaşmak.
∇ <i>Yenilikçilik:</i> Yaratıcılığını ve araştırmacılığını geliştirmek, teknolojik gelişmeleri izlemek ve her fırsatta yararlanmak, öğrenen okul kavramını özümsemek.
∇ <i>Sürekli Etkin Öğrenme:</i> Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenmeye katılımcı ve etkin yaklaşmak, akılcı yaklaşımla öğrenmeyi yaşam boyu geliştirmek.
∇ <i>Toplumsal Bilinç:</i> Kendi kimliğinin ve toplumun değerlerini bilmek ve sahip çıkmak, dürüstlük-kardeşlik-dayanışma ve paylaşma ilkelerini geliştirmek, sosyal hizmet duygusunu benimsemek ve geliştirmek, bedensele ve ruhsal yönden sağlıklı olmanın önemini kavramak, çevresel sorunlara duyarlı olmak.
∇ <i>Kültürler ve Uluslararası Bilinç:</i> Anadilini ve İngilizce'yi en etkin şekilde kullanmak, öğrendiği diğer yabancı dilleri iyi iletişim kuracak ölçüde geliştirmek, kendi kimliğini kaybetmeden hoşgörülü bir dünya vatandaşı olmak.

Şekildeki gibi belirlenebilecek bir vizyon, misyon, değer tanımından hareket ederek amaç, hedef, politika ve strateji belirlenebilecektir. Buna göre, genel müdür veya müdür tarafından ataması yapılabilecek öğretmen seçiminin insan kaynakları politikası doğrultusunda; gerek vizyon, gerek hedef, gerekse de strateji tanımlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Böylelikle öğretmen seçme sürecinin ilk aşaması tamamlanmış olacaktır.

Öğretmen seçme sürecinin diğer aşaması *iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesi*, yani iş analizinin yapılmasıdır. Öğretmenin; söz konusu öğretim kurumunda çalışarak hayata geçireceği öğretmenlik işi için yerine getirmesi gereken ve kendisinden beklenen görevlerin, davranışların, sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özelliklerinin, hangi şartları taşıması gerektiğinin, hangi koşullarda çalışacağına kimden denetim alıp kimlere denetim vereceğinin, hangi cihaz-materyal ve araç-gereçleri kullanması gerektiğinin belirlenerek iş tanımlarının çıkarılması *iş analizi* olarak adlandırılmaktadır. Önemli olan, eldeki bu iş tanımlarının, değişen şartlar doğrultusunda güncellenmesi, bunların eskimelerine ve hiçbir şekilde müdahale edilemeyen katı bir yapı haline dönüşmelerine izin verilmemesidir (MEV, 2004: 14). Bunun yanında okula ne tür becerilere sahip öğretmenlerin alınmasını belirlemek için, iş gereklerinin de belirlenmesi gerekmektedir.

*Örneğin*; anaokulu veya liseye ya da dershaneye veya kursa bir öğretmen alınmasında farklı nitelikler ön plana çıkabilecektir. Anaokulunda öğretmenin kişilik özellikleri ağır basabilecekken, kursta zihinsel yetenek özellikleri ön planda olabilecektir. Bu bakımdan, ne tür bir göreve nasıl becerilere sahip öğretmenlerin getirilmesi için iş analizinin yapılması gerekmektedir. Seçilen öğretmenin kurumda başarılı olmasını sağlayan bir etken de seçme sürecinin bu şekilde etkin olarak işleyebilmesine bağlıdır.

Belirlenen iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanılarak *insan kaynağı planlaması* yapılabilecek, böylece de öğretmen ihtiyaçları belirlenebilecektir. İhtiyacın belirlenmesinde ise mevcut durum, fiziki şartlar, öğrenci ve öğretmen sayısı, çalışma saatleri gibi faktörler etkili olmaktadır. Herhangi bir nedenle görevden ayrılmak

durumunda kalan bir öğretmenin durumu halinde veya kurumların fiziki şartlarında bir iyileşme gerçekleştiğinde yeni konuma uyum sağlayabilecek nitelikte öğretmene ihtiyaç duyulabilecektir. Bunun yanında, hangi alanlarda ne kadar sayıda öğretmen bulunduğu, farklı alanlardaki öğretmenlerin yasal olarak okutabilecekleri ders saatlerinin sınırları, sınıf mevcutlarının azaltılması, iş yükünün artışı ve devamsızlık gibi faktörler de öğretmen ihtiyacının belirlenmesinde önemli olmaktadır. Bu faktörlere göre de ileriye yönelik talep tahminleri yapılmalıdır. Böylelikle mevcut durum ve olası gelecek durum belirlenmiş olacaktır.

İhtiyacın belirlenmesinden sonra, öğretmenlerin iç ve/veya dış kaynaklardan temin edilmesi aşamasına gelinmektedir. Hangi kaynaklara öncelik verileceği ise kurumun politikasına göre ve yönetimin isteğine göre belirlenmektedir.

“İç kaynaklar” dan yararlanma genellikle işten ayrılma, kurumun yapısında bir değişiklik meydana gelme gibi sebeplerle *iç transferler* şeklinde gerçekleşmektedir. Kurumdan istifa eden bir psikoloji öğretmenin yerine, sosyoloji öğretmenin getirilmesi bu duruma bir örnektir. İç kaynaklardan öğretmen bulmanın diğer bir yöntemi de *terfi (yükselme)* olmaktadır. Terfi, aday olarak kuruma alınan öğretmenin yetiştirilmesi sonucunda asil kadroya alınması şeklinde gerçekleşmektedir. Bunların yanında, iç kaynaklardan faydalanmanın diğer yolu *çalışma saatlerinde bir değişiklik* meydana gelmesiyle öğretmen ihtiyacının karşılanmasıdır. Kurumda matematik öğretmeni olarak çalışan bir kişinin, çalışma saatlerinin artmasıyla geometri derslerine de girmesi ve bu şekilde geometri öğretmeni ihtiyacının karşılanması bu duruma bir örnektir. Yalnız, çalışma saatlerindeki değişikliğin yönetmeliğe uygun olması durumunun tekrar belirtilmesinde fayda vardır.

Öğretmenlerin iç kaynaklardan temin edilmesinde yetersiz kaldığı durumlarda, kurum “*dış kaynaklar*” a yönelmek zorunda kalacaktır. Dış kaynaklardan en önemlisini *duyurular ve internet* oluşturmaktadır. Genel müdürlüğün onayı alınarak, çeşitli gazete veya dergilerde ya da kurumun kendi web sitesinde veya kariyer sitelerinde öğretmen ihtiyacıyla ilgili duyurular yapılabilmektedir. Duyurularda kurumun kısaca tanıtımı, başvuru yeri-tarihi ve şekli, görevin tanımı ve aday öğretmenlerde aranacak niteliklerin açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmesi

gerekmektedir. Adaylar bu şekilde ilana başvurabilmektedir. Aşağıda, Özel Çakır İlköğretim Okulunun iş başvuru duyurusu yer almaktadır (Çakır, 2006).

<b>Özel Çakır İlköğretim Okulu İş Başvuru Duyurusu</b>
<p>▽ Çakır İlköğretim, öğrencilerine anasınıfından 8. sınıfa kadar, geleceğin iş dünyasının ve küreselleşen toplumunun sağlıklı ve pozitif katılımcıları olmaları için gereken yetenek, bilgi, beceri ve ahlaki değerleri en üst düzeyde öğrencilerine kazandırmakla tanınan; yurt içinde ve dünyada sayılan, model bir okul olma amacıyla bir eğitim kurumudur.</p> <p>▽ Okulumuz 2002 yılından beri IBO (International Baccalaureat Organization) PYP (Primary Years Program) İlk Yıllar programını uygulama çalışmaları yapmaktadır.</p> <p>▽ <i>Bu çalışmalara katkıda bulunabilecek,</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Öğrenci merkezli ve sorgulama tabanlı eğitimi kendine ilke edinmiş</li><li>- Yurtdışı ve yurtiçi eğitim seminerlerini takip edebilecek düzeyde İngilizce bilen</li><li>- Öğrencilerinin sorgulayan, araştıran, düşünen bireyler olmalarını hedef edinip, hedeflerini gerçekleştirmek için uygun okul ortamı arayışında olan</li></ul> <p><b>İngilizce Öğretmenleri</b> <b>Sınıf Öğretmenleri</b> <b>Branş Öğretmenleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fen Bilgisi</li><li>- Sosyal Bilgiler</li><li>- Matematik</li><li>-Türkçe</li></ul> <p><b>Rehberlik Uzmanları</b></p> <p>aranmaktadır.</p>

Bu şekilde yapılabilecek duyuruların yanında, *çalışanların tavsiyeleri* de öğretmen alımında etkili olmaktadır. Ayrıca özellikle özel okullara yapılan başvuruların büyük çoğunluğunu da *doğrudan kuruma başvuruların* oluşturduğu belirtilmektedir (Akdoğan, 1995: 41). Böylece aday öğretmenler; herhangi bir ilan olmadan, kuruma faks, e-posta ile yazılı olarak veya doğrudan kuruma giderek başvuru yapabilmektedir.



Bunların dışında, gerek tavsiye ve referanslar gerekse de çeşitli gözlem metotlarıyla olsun başarılı görülen adaylara *teklif* verilmesi de diğer bir başvuru kaynağıdır.

Öğretmenlerin iç ve/veya dış kaynaklarla temin edilmesinden sonra, iş *başvuru formlarının* geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece, öğretmen seçim sürecinin başlamasıyla birlikte hangi öğretmen adayının kuruma yerleştirilmesi gerektiği bir dizi aşama sonucunda belirlenecektir. Bunun için öncelikle, aday öğretmenlerle ilgili temel bilgilerin yer aldığı başvuru formunun doldurulması gerekmektedir. Formda yer alan aday bilgilerinin de ileride kullanılmak üzere veri tabanına aktarılması gerekmektedir. Başvuru formunda yer alan bilgilerle, görevin özellikleri ve adaylardan beklenen nitelikler karşılaştırılarak, seçim sürecine devam edilir veya aday öğretmene ret kararı verilir.

Başvuru formlarının alınmasından sonra sıra *ön mülakata* gelmektedir. Ön mülakat veya ön değerlendirme bir komisyon tarafından yapılabilmektedir. Örneğin: Milli Eğitim Vakfına bağlı Özel Öğretim Kurumlarında ön değerlendirmeyi yapacak olan komisyonda; Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürü, okul müdürü ve bir müdür yardımcısı, ilgili alanın zümre başkanı, ilgili alanda çalışan ve okul yönetimi tarafından önerilen bir ya da iki öğretmen yer almaktadır. Bu komisyon da; söz konusu alandaki öğretmen seçimi için saptanan yaş, sağlık durumu, askerlik durumu, mezun olunan kurum, lisansüstü öğrenim durumu, öğretmenlik sertifikasına sahip olunması, kurumdan talep edilen ücret, bilgisayar bilgisi, yabancı dil bilgisi katıldığı kurs-seminer etkinlikleri vb. *temel iş başarısı ölçütlerini* göz önünde bulundurarak ön eleme yapmaktadır (MEV, 2004: 37-38). Bu eleme de, temel ölçütlerin puanlanmasıyla yapılabilmektedir.

Ön mülakatta başarılı olan aday öğretmenler, mesleki bilgi düzeylerinin ölçülmesi amacıyla bir komisyon tarafından hazırlanan, test maddelerinden ve açık uçlu sorulardan oluşan *yazılı sınava* alınmaktadır. Kurumun belirleyeceği kriterlere göre yazılı sınavı geçen adaylar başarılı sayılmakta ve diğer seçme süreci aşamasına geçilmektedir.

Yalnız, bu tür yazılı sınavlar sadece bilgi seviyesini belirlediği için eksik kalmakta, öğretmen; zekâ, kişilik, ilgi ve yetenek gibi özelliklerini belirleyememektedir. Bu da etkin bir biçimde öğretmen seçilmesini engellemektedir. Bu bakımdan, aday öğretmenlere uygulanacak “*psikoteknik testler*” ile seçim süreci çok daha iyi bir şekilde işleyebilecek ve doğru öğretmenin kuruma yerleştirilmesi böylelikle sağlanabilecektir. Daha önce belirtildiği gibi, çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, konuyla ilgili Kocaeli ili örneği verilecektir.

Sınavın ardından mülakat yerinin ve zamanının bir önceki aşamada başarılı olan aday öğretmenlere bildirilmesi, uygun mülakat ortamının hazırlanması, mülakatı gerçekleştirecek olan kişi/kişilerin belirlenmesiyle *ikinci mülakat* aşaması gerçekleştirilmektedir. Çoğu eğitici seçme sürecinde, ikinci mülakatta adaydan bir jürinin önüne çıkarak bir sunum yapması istendiği belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 103). Böylece öğretmen adaylarının, farklı görev ve konumlara sahip yetkili uzmanların olduğu bir jüri tarafından çeşitli bilgi, davranış ve iletişim gibi özelliklerinin değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Ayrıca, jüri tarafından mülakatta sorulan sorulara verilen cevaplara göre “kötü, orta, iyi, çok iyi” şeklinde bir puanlama yapılabilmektedir. Aday öğretmenlerin puan durumları yukarıdan aşağıya doğru sıralanmasıyla da, olumlu veya ret şeklindeki sonuç adaylara bildirilecektir.

Mülakatın ardından seçimde kullanılacak bir diğer değerlendirme aracı, *uygulama sınavları* yapmak ve/veya yıllık ders planları gibi *iş örneklerini incelemektir*. Örneğin; iş profilinde istenen kriterler arasında Ms Office programlarının etkin düzeyde kullanılması isteniyorsa adayın programı kullanabilme düzeyi uygulamalı olarak ölçülebilmektedir (MEV, 2004: 46). Bu uygulama aşamasının ardından, *referanslar* kontrol edilmekte, sonrasında da *sağlık kontrolünün* yapılmasıyla aday öğretmenin kuruma yerleştirilmesi kararı verilmekte, *işe kabul duyurusu* yapılmakta ve yeni personelle *iş sözleşmesi* imzalanmaktadır.

4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine göre kurucu veya kurucu temsilcileri ile eğitim personeli arasındaki bu iş sözleşmeleri aşağıda yer alan ve ÖÖK Yönetmeliği’nde de belirtilen sözleşme formu esas alınarak düzenlenmektedir:

**Şekil 6. Özel Öğretim Kurumlarında Görev Alan Eğitim Personeline Ait İş Sözleşmesi Formu**

**1- İş Veren Kurumun**

- a) Adı/unvanı :  
b) Adresi :  
c) Kurucu veya kurucu temsilcisinin adı ve soyadı:

**2- Görev Alan Eğitim Personelinin**

- a) Adı ve soyadı :  
b) Ev Adresi :  
c) Görev unvanı :  
(Bu kısma öğretmenin asıl görevli aylık ücretli veya ders ücretli eğitim personeli olduğu yazılır.)  
ç) Varsa yöneticilik görevinin adı:  
(Müdür, müdür yardımcısı)  
(Ders ücretli eğitim personeline yöneticilik görevi verilmez.)  
d) Okutacağı derslerin adı :  
f) Haftalık ders saati sayısı :  
(Kurum türüne göre Yönetmelikte belirtilen aylık ve ders saati ücreti karşılığı okutmakla yükümlü olduğu ders saati sayısını geçemez)  
g) Asıl görevli aylık ücretli ise:  
Aylık ücret miktarı : Brüt (..... YTL)  
Bir ders saati ücreti : Brüt (..... YTL)  
Yöneticilik aylık ücreti : Brüt (..... YTL)  
ğ) Ders saat ücretli ise;  
Bir ders saati ücreti : Brüt (..... YTL)  
h) İş gücü zammı : Brüt (..... YTL)  
ı) Sosyal yardım kapsamındaki ek ödemeler : Net (..... YTL)

Yabancı uyruklu eğitim personeline ödenecek ücret tek kalem ile gösterilebilir.

**3- Süre:**

- a) Sözleşmenin (görevin) başlama tarihi : (Çalışma izni veya geçici olurun düzenlendiği tarih)  
b) Sözleşmenin bitim tarihi :  
c) Sözleşmenin tanzim tarihi :

**4- Fesih Şartları :**

Kurucu/kurucu temsilcisi veya görev alan eğitim personeli sözleşmeleri, 4857 sayılı İş Kanununun ilgili hükümlerine göre feshedilir.

**5-Genel Şartlar:**

a) Görev alan eğitim personeli, Özel Öğretim Kurumları Kanunu, ilgili yönetmelikler, Bakanlık emirleri ile benzeri dengi öğretim kurumları için yürürlükteki

mevzuat hükümleri dâhilinde görev yapmayı taahhüt eder.

**b)** Asıl görevli aylık ücretli eğitim personeli aylığı karşılığı haftada okutmakla yükümlü olduğu derslerin dışında ücretli ders okutuyorsa, okutulan bu dersler için ödenecek aylık ücret de aynı yoldan hesaplanır.

**c)** Asıl görevli aylık ücretli eğitim personeli aylık ücreti, yönetmeliklere göre yükümlü buldukları görevleri yapmaları şartı ile yılda 12 ay resmî okullardaki gibi ödenir.

**ç)** Ders saati ücretli olarak görev alan eğitim personelinin aylık ders saati ücreti; bir ay zarfında okuttuğu ders saati sayısının, bu sözleşmede bir ders saati karşılığı gösterilen ders saati ücreti ile çarpımından elde edilen miktardır.

**d)** Eğitim personelinin aylık ücreti, bordro ile her ay sonunda ödenir.

**e)** Görev alan eğitim personelinin ilgili resmî makam tarafından çalışma izni geri alınırsa, işbu sözleşme feshedilmiş sayılır.

**f)** Bu sözleşmede aksine hüküm bulunmayan hâllerde veya eksik kalan hususlarda 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, yönetmelikler, Bakanlık emirleri ve ilgili diğer kanunların hükümleri uygulanır.

**g)** Bu sözleşmenin uygulanmasından doğacak anlaşmazlıklar için, ..... mahkemelerinin yetkisi taraflarca kabul edilmiştir.

#### **6- Özel Şartlar:**

(Kanunlarla verilen hakları düşürecek hükümler konulamaz.)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Bu sözleşme 3 nüsha düzenlenerek bir nüshası çalışma izni düzenlenmek üzere ilgili makama, bir nüshası sözleşmeye taraf olan personele verilir. Diğer nüshası ise kurucu veya kurucu temsilcisinde kalır.

İşveren (Kurucu) veya Temsilcisi  
Adı-Soyadı ve İmzası

Görev Alan Eğitim Personeli  
Adı-Soyadı ve İmzası

Yukarıdaki imzaların kurucu ile görev alan eğitim personeline ait olduğu tasdik olunur.

**Müdür**  
**Adı-Soyadı**  
**İmzası ve Mühür**

Bu sözleşme formu, en az 1 yıl süreli olmak üzere düzenlenmekte ve taraflarca imzalanmaktadır.

Aday öğretmenin işe alınması kesinleştikten sonra, göreve ve kuruma uyum sağlayabilmesi için de oryantasyon, yani *işe alıştırma eğitimi*, uygulanmaktadır. Daha önceden belirtildiği gibi oryantasyon da seçim sürecinin önemli aşamalarından birisidir. Göreve yeni başlayan öğretmen bu eğitim sürecinin sonrasında; öğretim kurumunun genel yapısını tanıyabilecek, vizyon, misyon, amaç, değer gibi tanımları öğrenebilecek, çalışma koşulları, iş arkadaşları, organizasyon şeması vb. hususlar hakkında da ayrıntılı bilgiler edinebilecektir. Böylece, işe ve kuruma uyum süreci tamamlanmış olacaktır.

#### **2.6.5. Psikoteknik Testlere Olan Tutumlar**

Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya karşı sahip olduğu bir tepki eğilimini ifade etmektedir. Tutumlar esas itibariyle, kişinin obje karşısındaki inançları ile objeye olan hissinin, davranış eğilimine ve sonra da gerçekleşen bir davranışa dönmesi hâlidir (Erdoğan, 1997: 368). Başka bir deyişle bir süreç şeklinde işleyen tutum; olumlu ya da olumsuz değerlendirme ya da duyguları içeren, bir konu ile ilgili bir düşünce, inanç ve bilgiler toplamıdır. Yalnız, bireylerin belli bir konuya karşı tutum sahibi olmaları için o konu ile doğrudan bir deneyim geçirmeleri gerekmez. Dolaylı olarak (başkalarından duyarak, internetten, süreli bilimsel yayımlardan, kişisel gelişim kitaplarından, eğitim ile ilgili çeşitli etkinliklerden ya da yayın araçlarından edindikleri bilgilere dayanarak) da birtakım konularda tutum sahibi olabilirler.

Tutumların bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştıran bir sistem oluşturmaları yanı sıra, bireylerin davranışlarını da yönlendirici gizli bir güce sahip oldukları düşünülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998:253-254). Bu bakımdan iş tatmini ile ilgili olarak da tutum araştırması yapılabileceği gibi, uygulanmayan ama fikir sahibi olunan bir konuda da -örneğin; öğretmen seçiminde psikoteknik test uygulamayan bir

özel dersane müdürünün psikoteknik test kullanma ihtimaline karşı olan bakış açıları- işletme (veya okul) yöneticilerinin tutumları öğrenilebilmektedir.

Ayrıca, tutumun insan davranışını etkilediği bir gerçektir, ancak tutum ile davranış arasında doğrudan bir ilişki her zaman kurulamaz. Bilinen bir tutum her kişide ve her ortamda aynı davranışı ortaya çıkarmaz. Davranışların önceden kestirilebilmesi için tutumun ölçümü ve bazı kuralların saptanması istenen sonuçtur. Ancak tutum analizi ile davranış saptanması arasındaki ilişkide geçerli olan üç temel prensip vardır (Erdoğan, 1997: 371):

- a) Genel tutumlar genel davranışların en önemli göstergesidir.
- b) Çok özel konular karşısında belirli hale gelen özel tutumlar bu konular karşısındaki özel davranışların göstergesidir.
- c) Tutum ölçümünü takip eden kısa süreler içerisinde öngörülen tutum-davranış ilişkisi geçerliliğini korumaktadır.

Buna göre, gerçekleşen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayan ön önemli öge, kişinin ilgili objeye olan tutumu olmaktadır.

Çalışmanın diğer bölümünde, psikoteknik testlere olan tutumların davranışlara dönüştürülebilmesiyle ilgili uygulama yer alacaktır.

## BÖLÜM 3. KOCAELİ İLİ İZMİT MERKEZİNDEKİ ÖZEL DERSHANELER VE ÖZEL MUHTELİF KURLAR UYGULAMASI

### 3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma evrenini Kocaeli il merkezinde bulunan MEB'e bağlı özel muhtelif kurslar ve özel dersaneler oluşturmuştur. Özel kurs kapsamına yabancı dil (8), bilgisayar+muhasebe (4), özel etüt eğitim merkezi (4), özel eğitim ve rehabilitasyon merkezi (8), motorlu taşıt sürücüleri kursu (12) ve diğer kurslardan -bale (3), estetiysen/güzellik kursu (2), işletme/iktisat/açıköğretim kursları (3), akademi/kariyer eğitim/insan kaynakları eğitimi kursları (3)'den oluşan 47 kurs; özel dersane kapsamına da 23 dersane girmektedir. Birden fazla şubesi bulunan dersane ve kurslardan 'yalnızca birisi' araştırma kapsamına alınmış olup evren ve örneklem sayısı buna göre oluşturulmuştur. Araştırma örneklemini ise evrende yer alan tüm kurumlardan ulaşılabilir nitelikte olan 50 özel öğretim kurumu oluşturmuştur. Bu aşağıdaki tabloda şu şekilde gösterilebilir:

**Tablo 4. Araştırma Evreni ve Örneklem Sayısı**

	<i>Uygulanan</i>	<i>Cevap Vermeyen</i>	<i>Ulaşılamayan</i>	<i>Toplam</i>
<i>Özel Dersane</i>	16	6	1	23
<i>Özel Kurs</i>	32	10	3	45
<i>Özel Dersane - Özel Kurs</i>	2	-	-	2
<i>Toplam</i>	50	16	4	70

Buna göre, evren sayısı göz önünde bulundurulursa, %70'ten fazla örneklem sayısının kullanıldığı görülmektedir. Bu da araştırma bulgularının geçerliliği açısından önemli bir durumdur.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için hazırlanan anket sorularında “likert ölçeği” kullanılmıştır. Likert ölçeği, düşüncelerin ve tutumların belirlenebilmesi amacıyla hazırlanan anketlerde en sık kullanılan ve güvenilirliği yüksek bir ölçektir. Anket dört kısım halinde hazırlanmış olup, ilk bölüm yöneticilerin *demografik özellikleri*, ikinci bölüm *kurum bilgileri*, üçüncü bölüm *personel seçme süreci*, dördüncü bölüm ise *psikoteknik testlerle ilgili sorulardan oluşmuştur*.

*İlk bölümde*; yöneticinin cinsiyet, yaş, medeni durumu, öğrenim durumu, görev durumu, branşı, hizmet süresi, hizmetiçi eğitim, dernek üyeliği, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken hususlar ve yeni yaklaşımların takip edilmesi ile ilgili 14 soru sorulmuştur. Bu ilk bölümde ankete katılanların sosyodemografik bilgilerine ulaşılmak istenmiştir.

*İkinci bölümde*; yöneticilerin çalıştığı kurumun niteliği (özel dersane-kurs) ve kurumların kendi içlerinde alt bölümlere ayrılması ile birlikte öğretmen sayısı, yönetici sayısı, kurumda düzenlenen etkinlikler ve belirlenen stratejik tanımlamalar ile ilgili 7 soru yer almıştır. Müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı vs. ‘yönetici’ olarak nitelendirilecektir. Bu kısım, kurumun mevcut durumunu ve yapısını ortaya koymuştur.

*Üçüncü bölümde* öğretmen ihtiyacının analizi, uygun öğretmen seçiminin sağlayacağı avantajlar ile neden olacağı dezavantajlar, öğretmen bulma yöntemleri, öğretmen seçim sürecinin yer aldığı 6 soru ile birlikte, öğretmen seçme sürecinde adayların niteliklerinin ne derece önemli olduğunun belirlenmesine yarayan Likert ölçeğine göre oluşturan maddeler yer almıştır. Personel seçme sürecinde kişinin yeteneği, bilgi birikimi gibi faktörlerin önem derecesiyle ilgili sorular, aynı zamanda psikoteknik testlerle ilgili eğilimlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Çünkü



psikoteknik testler sonucunda genel hatlarıyla yetenek, davranışsal özellikler, algılama ve eğilimleri belirlenmektedir.

*Son bölümde* de psikoteknik testler hakkındaki bilgi, uygulama durumu, uygulamayı düşünme ve testlerden kaynaklanabilecek problemler ile ilgili Likert ölçeğine göre sorular (toplam 8) yer almış ve verilen yargılara katılıp katılmamaya ilgili görüş bildirilmesi istenmiştir.

### **3.3. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 13.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Veriler öncelikle tanımlayıcı, daha sonra çıkarımsal istatistik bazında incelenmiştir. Demografik değişkenlere ait frekans dağılımları verildikten sonra, araştırmada kullanılan diğer değişkenlerin etkileşimi incelenmiştir. Anket verilerinin güvenilirliği Cronbach Alpha değerinden yararlanılarak test edilmiştir.

Bu programların yanında veri toplama aracından elde edilen verilerin sağlıklı şekilde girişlerinin sağlanması ve tasniflerinin yapılması amacıyla Microsoft Office Excel paket programından yararlanılmıştır.

Çalışmada öncelikle; araştırmaya denek olarak katılan bireyler hakkında bilgi sağlanması amacıyla anketin birinci bölümünde yer alan sosyodemografik sorulara ait frekans tabloları ve dağılım grafikleri verilmiştir. Daha sonraki bölümde alt problemlere uygun olarak belirlenen araştırma hipotezleri; frekans analizi, ki kare testi ve tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel araçlar kullanılarak test edilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

**Ana Hipotez:** Öğretmen seçme sürecinde adayların bilgi birikimi, zihinsel yeteneği, işe uyumlu kişiliği ve davranışsal özelliğine önem verenlerin derecesi, yöneticilerin kurumlarında psikoteknik test uygulanabilmesine ilişkin görüşlerine bağlı olarak değişmektedir.

### **Yardımcı Hipotezler:**

**Hipotez 1:** Öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin davranışsal özelliğine, zihinsel yeteneğine, bilgi birikimine, liderlik becerisine, işe uyumlu kişiliğine, iletişim becerisine ve yaratıcı düşüncesine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin demografik bilgilerine bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 2:** Öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisine, mezun olduğu okula, mezuniyet derecesine, formasyon durumuna, plan ve program yapma yeteneğine ve kuruma olan maliyetine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 3:** Öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin deneyimine, lisansüstü eğitim almasına, dürüstlüğüne, kendine olan güvenine, hoşgörülü olmasına, dersi açıklama yeteneğine ve konuyu zenginleştirebilme yeteneğine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin branşına bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 4:** Öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğine, iletişim becerisine, mezuniyet derecesine, mezun olduğu okula önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin toplam iş deneyime bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 5:** Öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğine, öğrencinin tabiatını anlama becerisine, mezun olduğu okula, sadakatine ve sorumluluk anlayışına önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin kurumda çalıştığı süreye bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 6:** Öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğine, liderlik becerisine, sadakatine ve sorumluluk anlayışına önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin, yöneticilik kıdem süresine bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 7:** Öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğine, saygılı olmasına ve öğretmenliğe olan ilgisine önem verenlerin derecesi, özel eğitim kurum yöneticilerinin hizmetiçi eğitime katılmalarına bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 8:** Psikoteknik testlerin öğretmen adaylarının yaratıcılıklarını daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması ile kurum yöneticilerinin demografik bilgileri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 9:** Psikoteknik testlerin öğretmenlerin oluşturduğu zümrelerin motivasyonunu artırması ile kurum yöneticilerinin eğitim durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 10:** Psikoteknik testlerin kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunması ile kurum yöneticilerinin eğitim durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 11:** Psikoteknik testlerin öğretmenlerin işe ve işyerine uyumunu sağlaması ile yöneticilerin kurumda çalıştıkları süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 12:** Psikoteknik testlerin öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmasını sağlaması ile yöneticilerin kurumda çalıştıkları süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 13:** Psikoteknik testlerin öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması ile yöneticilerin kurumda çalıştıkları süreleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 14:** Psikoteknik testlerin öğretmenlerin işe ve işyerine uyumunu sağlaması ile yöneticilerin, yöneticilik kıdem süresi arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 15:** Psikoteknik testlerin öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması ile yöneticilerin, yöneticilik kıdem süresi arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 16:** Psikoteknik testlerin öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması ile yöneticilerin, yöneticilik kıdem süresi arasında anlamlı bir fark vardır.

**Hipotez 17:** Psikoteknik testleri kurumlarında uygulamayı düşünenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin demografik bilgilerine bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 18:** Psikoteknik testleri kurumlarında uygulamayı düşünenlerin derecesi, kurum niteliğine bağlı olarak değişmektedir.

**Hipotez 19:** Psikoteknik testleri kurumlarında uygulamayı düşünenlerin derecesi, testler ile ilgili olabilecek problemlere bağlı olarak değişmektedir.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

#### 3.5.1. Kişisel Bilgi Cevapları, Frekans Ve Yüzdeleri İle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

**Tablo 5. Cinsiyete Göre Kurum Yöneticilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Cinsiyet	<i>f</i>	%	% <i>geçerli</i>
Kadın	13	26,0	26,0
Erkek	37	74,0	74,0
<b><i>Toplam</i></b>	50	100,0	100,0

Tablo 5. incelendiğinde araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 50 yöneticinin 13'ünün kadın, 37'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle toplam katılanların %26'sı kadın, %74'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Örneklem grubundaki yöneticilerin cinsiyete göre dağılımlarına göre erkeklerin oranının kadınlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Yaşa Göre Kurum Yöneticilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Yaş	<i>f</i>	%	% <i>geçerli</i>
25'den küçük	2	4,0	4,0
26–30	10	20,0	20,0
31–35	7	14,0	14,0
36–40	2	4,0	4,0
41–45	5	10,0	10,0
46–50	7	14,0	14,0
51'den büyük	17	34,0	34,0
<b>Toplam</b>	50	100,0	100,0

Araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 50 yöneticinin 2'si 25 ve 25 yaşından küçük, 10'u 26–30 yaşları arasında, 7'si 31–35 yaşları arasında, 2'si 36–40 yaşları arasında, 5'i 41–45 yaşları arasında, 7'si 46–50 yaşları arasında ve 17'si ise 51 ve 51 den büyük yaş grubundadır.

Yaş gruplarının yüzdesel dağılımı incelendiğinde ise yöneticilerin %4'ü 25 ve 25 yaşından küçük, %20'si 26–30 yaşları arasında, %14'ü 31–35 yaşları arasında, %4'ü 36–40 yaşları arasında, %10'u 41–45 yaşları arasında, %14'ü 46–50 yaşları arasında ve %34'ü ise 51 ve 51 den büyük yaş grubundadır. Bu sonuçlara göre özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin 1/3'ü 51 ve 51 yaşından büyük kişilerdir.

Bu tablodan, kurum yöneticilerinin ağırlıklı olarak 40 yaş üzerinde olduğu, 30 yaşın altında olanların ise azınlıkta olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

**Tablo 7. Medeni Duruma Göre Kurum Yöneticilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Medeni Durum</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>	<b><i>%geçerli</i></b>
Evli	37	74,0	74,0
Bekâr	13	26,0	26,0
<b><i>Toplam</i></b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubundaki yöneticilerin 37'si evli, 13'ü ise bekârdır. Evli veya bekâr medeni durumu olan özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin örneklem grubundaki oranları ise sırasıyla %74 ve %26'dır. Yöneticilerin yüksek yaş gruplarında yoğunlaşmaları, medeni durumlarının evli olması üzerinde bir etkendir, denilebilir.

**Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Kurum Yöneticilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>	<b><i>%geçerli</i></b>
Lise	1	2,0	2,0
Yüksekokul	12	24,0	24,0
Lisans	30	60,0	60,0
Yüksek Lisans	6	12,0	12,0
Diğer	1	2,0	2,0
<b><i>Toplam</i></b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 50 yöneticinin 1'i lise, 12'si yüksekokul, 30'u lisans, 6'sı yüksek lisans ve 1'i bu grupların dışında (ilköğretim) bir eğitim almıştır. Örneklem grubundaki yöneticilerin eğitim durumlarına göre yüzdesel dağılımı %2'si lise, %24'ü yüksekokul, %60'ı lisans, %12'si yüksek lisans ve %2'si bunların dışında olmak üzere gerçekleşmiştir. Özel öğretim kurumunda çalışan 50 yöneticinin %96'sı üniversite mezunudur.

**Tablo 9. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Görev Durumu</b>	<b><i>f</i></b>	<b><i>%</i></b>	<b><i>%geçerli</i></b>
Genel Müdür	8	16,0	16,7
Genel Müdür Yardımcısı	0	0,0	0,0
Müdür	37	74,0	77,1
Müdür Baş Yardımcısı	1	2,0	2,1
Müdür Yardımcısı	2	4,0	4,2
Toplam	48	96,0	100,0
Cevapsız	2	4,0	
<b><i>Genel Toplam</i></b>	50	100,0	50

Araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 48 yöneticinin 8'i kurumda genel müdür, 37'si müdür, 1'i müdür başyardımcısı ve 2'si müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Görev pozisyonlarının yüzdesel dağılımı incelendiğinde ise yöneticilerin %16,7'si genel müdür, %77,1'i müdür, % 2,1'i müdür başyardımcısı ve %4,2'si müdür yardımcısı pozisyonunda görevinin başındadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun görevini müdür pozisyonunda yerine getirdiği bu sonuçlara göre söylenebilir.

**Tablo 10. Branşa Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Branş</b>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%geçerli</i>
Sınıf Öğretmenliği	7	14,0	14,3
Matematik	4	8,0	8,2
Yabancı Dil	4	8,0	8,2
Sosyal Bilgiler	3	6,0	6,1
Fen Bilimleri	6	12,0	12,2
Türkçe/Türk Dili	1	2,0	2,0
Diğer	24	48,0	49,0
Toplam	49	98,0	100,0
Cevapsız	1	2,0	
<b>Genel Toplam</b>	50	100,0	

Örneklem grubundaki yöneticilerin 7'si sınıf öğretmenliği, 4'ü matematik, 4'ü yabancı dil, 3'ü sosyal bilgiler, 6'sı fen bilimleri, 1'i Türkçe/Türk Dili, 24'ü başka alanlarda olmak üzere değişik branşlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Branşların yüzdesel oranları ise %14,3 sınıf öğretmenliği, %8,2 matematik, %8,2 yabancı dil, %6,1 sosyal bilgiler, %12,2 fen bilimleri, %2 Türkçe ve %49 başka branş alanları olmak üzere gerçekleşmiştir.

Araştırmada diğer seçeneğini işaretleyen yöneticilerin işletme, rehberlik ve psikolojik danışmanlık, trafik, özel eğitim öğretmeni, beden eğitimi öğretmeni ve bilgisayar branşlarında olduklarını belirtmişlerdir.



**Tablo 11. Toplam İş Deneyimine Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>İş Deneyimi</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>	<b><i>%geçerli</i></b>
0–5 yıl	7	14,0	14,0
6–10 yıl	9	18,0	18,0
11–15 yıl	6	12,0	12,0
16–20 yıl	5	10,0	10,0
21–25 yıl	6	12,0	12,0
26 ve üstü	17	34,0	34,0
<b><i>Toplam</i></b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tablo 11. incelendiğinde araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 50 yöneticinin 7'sinin toplam 0–5 yıl, 9'unun toplam 6–10 yıl, 6'sının toplam 11–15 yıl, 5'inin toplam 16–20 yıl, 6'sının toplam 21–25 yıl ve 17'sinin toplam 26 ve üstü yıl iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Örneklem grubundaki yöneticilerin toplam iş deneyimi sürelerine göre yüzdesel dağılımı %14'ü 0–5 yıl, %18'i 6–10 yıl, %12'si 11–15 yıl, %10'u 16–20 yıl, %12'si 21–25 yıl ve %34'ü 26 ve üstü yıl olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin %50'den fazlasının toplam iş deneyimi süresinin 15 yıl ve üstü olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 12. Kurumda Çalışma Süresine Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Çalışma Süresi</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>	<b>%<i>geçerli</i></b>
0–5 yıl	34	68,0	68,0
6–10 yıl	9	18,0	18,0
11–15 yıl	2	4,0	4,0
16–20 yıl	2	4,0	4,0
21–25 yıl	1	2,0	2,0
26 ve üstü	2	4,0	4,0
<b><i>Toplam</i></b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubundaki yöneticilerin 34'ü aynı kurumda 0–5 yıl arasında, 9'u 6–10 yıl arasında, 2'si 11–15 yıl arasında, 2'si 16–20 yıl arasında, 1'i 21–25 yıl arasında ve 2'si 26 ve üstü yıl çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Örneklem grubundaki yöneticilerin aynı kurumda çalışmakta oldukları sürelerin yüzdesel dağılımı %68'i 0–5 yıl, %18'i 6–10 yıl, %4'ü 11–15 yıl, %4'ü 16–20 yıl, %2'si 21–25 yıl ve %4'ü 26 ve üstü yıl olarak gerçekleşmiştir.

Yöneticilerin %68 gibi büyük bir çoğunluğunun aynı kurumda çalışma süresinin 5 yıl ve altında olduğu gözlenen bir diğer bulgudur.

**Tablo 13. Aynı Kurumdaki Yöneticilik Kıdemine Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Kıdem</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>	<b><i>%geçerli</i></b>
0–5 yıl	38	76,0	76,0
6–10 yıl	7	14,0	14,0
11–15 yıl	3	6,0	6,0
16–20 yıl	1	2,0	2,0
21–25 yıl	1	2,0	2,0
26 ve üstü	0	0,0	0,0
<b><i>Toplam</i></b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 50 yöneticinin 38'i aynı kurumda 0–5 yıl arasında, 7'si 6–10 yıl arasında, 3'ü 11–15 yıl arasında, 1'i 16–20 yıl arasında, 1'i 21–25 yıl arasında aynı kurumda yönetici kıdeminde olduğunu belirtmiştir. Örneklem grubundaki yöneticilerin aynı kurumda yönetici kıdeminde oldukları sürelerin yüzdesel dağılımı %76'sı 0–5 yıl, %14'ü 6–10 yıl, %6'sı 11–15 yıl, %2'si 16–20 yıl ve %2'si 21–25 yıl olarak gerçekleşmiştir.

Yöneticilerin %76 gibi büyük bir çoğunluğu aynı kurumda çalışma süresiyle paralel olarak 5 yıl ve altında bu kurumda yöneticilik kıdemine sahip olduğunu belirtmiştir. Buna göre, kurumda çalışmaya başlama ile kurumda yönetici olarak göreve başlama arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 14. Hizmet İçi Eğitime Göre Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Hizmet İçi Eğitim</b>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%geçerli</i>
1 kere	5	10,0	10,0
2 kere	4	8,0	8,0
3 kere	2	4,0	4,0
4 kere	1	2,0	2,0
5 kere	2	4,0	4,0
Katılmadım	36	72,0	72,0
<b><i>Toplam</i></b>	50	100,0	100,0

Tablo 14. incelendiğinde araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 50 yöneticinin 5'i toplam 1 kere, 4'ü toplam 2 kere, 2'si toplam 3 kere, 1'i toplam 4 kere ve 2'si toplam 5 kere hizmet içi eğitime katıldığı belirlenmiştir. 36'sı şu ana kadar hiç hizmet içi eğitime katılmamıştır. Örneklem grubundaki yöneticilerin hizmet içi eğitim almalarına göre yüzdesel dağılımı %10'u toplam 1 kere, %8'i toplam 2 kere, %4'ü toplam 3 kere, %2'si toplam 4 kere, %4'ü toplam 5 kere hizmet içi eğitime katılma olarak gerçekleşirken, 50 yöneticinin %72'si şu ana kadar hiç hizmet içi eğitim almamıştır.

Yöneticilerin %72'sinin hiç hizmet içi eğitim almamış olması, hizmet içi eğitim alan yöneticilerin oranına göre hayli fazladır. Bu durum yöneticilerin daha çok farklı branşlardan olması ile bağdaştırılabilir.

**Tablo 15. Dernek Üyeliğine Göre Kurum Yöneticilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Üyelik	<i>f</i>	%	% <i>geçerli</i>
Evet	17	34,0	34,0
Hayır	33	66,0	66,0
<b><i>Toplam</i></b>	50	100,0	100,0

Tablo 15. incelendiğinde araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 50 yöneticinin 17'si mesleğiyle ilgili herhangi bir derneğe üye iken, 33'ü ise mesleğiyle ilgili herhangi bir derneğe üye olmadığı görülmektedir.

**Tablo 16. Yöneticilerin Görev Aldıkları Kurumun Niteliğine Göre Kurum Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Nitelik	<i>f</i>	%	% <i>geçerli</i>
Özel Dershane	16	32,0	32,0
Özel Kurs	32	64,0	64,0
Özel Dershane ve Kurs	2	4,0	4,0
<b><i>Toplam</i></b>	50	100,0	100,0

Tablo 16. incelendiğinde araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarındaki 50 yöneticinin 16'sının özel dershanede, 32'sinin özel kursta ve 2'sinin ise özel dersane ve özel kursun bir olduğu eğitim kurumunda çalışmakta olduğu görülmektedir.

**Tablo 17. Yöneticilerin Görev Aldıkları Özel Dershanelerin Niteliğine Göre Kurum Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Nitelik</b>	<b><i>f</i></b>	<b><i>%geçerli</i></b>
Üniversite Hazırlık	6	33,3
OKS	4	22,2
Üniversite Hazırlık ve OKS	7	38,9
Üniversite Hazırlık,OKS ve Diğer	1	5,6
<b><i>Toplam</i></b>	18	100,0

Tablo 17. incelendiğinde 18 yöneticinin görev aldığı özel dersanelerin 6'sının yalnızca üniversite hazırlık, 4'ünün yalnızca OKS, 7'sinin üniversite hazırlık ve OKS, 1'inin üniversite hazırlık, OKS ve diğer niteliğinde olduğu görülmektedir.

Örneklem grubundaki 18 dersane yöneticisinin görev aldığı özel dersane niteliğine göre yüzdesel dağılım %33,3'ü yalnızca üniversite hazırlık, %22,2'si yalnızca OKS, %38,9'u üniversite hazırlık ve OKS, %5,6'sı üniversite hazırlık, OKS ve diğer grupların olmasıyla gerçekleşmiştir.

**Tablo 18. Yöneticilerin Görev Aldıkları Özel Kursun Niteliğine Göre Kurum Frekans ve Yüzde Dağılımları**

<b>Nitelik</b>	<b><i>f</i></b>	<b><i>%geçerli</i></b>
Yabancı Dil	5	14,7
Bilgisayar	2	5,8
Muhasebe	2	5,8
Sürücü Kursu	10	29,4
Özel Etüt Eğitim Merk.	3	8,8
Rehabilitasyon Merkezi	7	20,5
Estetiysen Kursu	1	2,9
Açıköğretim Kursu	3	8,8
Bale Kursu	1	2,9
<b><i>Toplam</i></b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubundaki 34 kurs yöneticisinin görev aldığı özel kurs niteliğine göre yüzdesel dağılıma göz attığımızda sürücü kurslarının ve rehabilitasyon merkezlerinin oranının en fazla olduğu, estetiysen ve bale kurslarının da en az olduğu görülmektedir.

**Tablo 19. Kurumda Çalışan Öğretmenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Öğretmen Sayısı	<i>f</i>	%	% <i>geçerli</i>
1–10	18	36,0	36,0
11–20	15	30,0	30,0
21–30	12	24,0	24,0
31–40	3	6,0	6,0
41–50	1	2,0	2,0
51 ve üstü	1	2,0	2,0
<b><i>Toplam</i></b>	50	100,0	100,0

Tablo 19. incelendiğinde araştırmaya katılan özel öğretim kurumlarının değişen öğretmen sayısına sahip olduğu görülmektedir. Öğretmen sayıları kurumun büyüklüğü hakkında da önemli ipuçları vermesi bakımından önemlidir.

**Tablo 20. Kurumda Çalışan Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Yönetici Sayısı	<i>f</i>	%	% <i>geçerli</i>
1	20	40,0	40,0
2	22	44,0	44,0
3	4	8,0	8,0
4	2	4,0	4,0
5	1	2,0	2,0
6 ve üstü	1	2,0	2,0
<b><i>Toplam</i></b>	50	100,0	100,0

Buna göre, Özel öğretim kurumlarının %84'ünde en fazla iki yönetici çalışmaktadır. Bazı kurumlardaki fazla gibi görünen yönetici sayısı, kurumların diğer şubelerinin varlığını da göz önünde bulundurunca anlamlı bir hâle gelmektedir.



### 3.5.2. Özel Dershaneler İle Özel Muhtelif Kurslar Karşılaştırması

**Tablo 21. Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Eğitim Durumu</b>					
	<i>Lise</i>	<i>Yüksekokul</i>	<i>Lisans</i>	<i>Y. Lisans</i>	<i>İlköğretim</i>	<i>Toplam</i>
<i>Özel Dershane</i>	-	3	10	4	1	18
<i>Özel Kurs</i>	1	9	20	2	-	32

Tabloya baktığımızda, eğitim durumu açısından özel dershaneler ve özel muhtelif kurslar arasında dengeli bir dağılımın olduğu görülmektedir. Mezuniyet durumunun lisans ağırlıklı olma sebebi ise Özel Öğretim Kurumları yönetmeliğine göre belirlenen, yöneticilerin sahip olması gereken nitelikleri ile ilgilidir.

**Tablo 22. Toplam İş Deneyimi Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Toplam İş Deneyimi</b>						<i>Toplam</i>
	<i>0-5 yıl</i>	<i>6-10</i>	<i>11-15</i>	<i>16-20</i>	<i>21-25</i>	<i>26-+</i>	
<i>Özel Dershane</i>	-	5	5	-	1	7	18
<i>Özel Kurs</i>	7	4	1	5	5	10	32

Tabloya baktığımızda, toplam iş deneyimi açısından özel dershaneler ve özel muhtelif kurslar arasında 26 ve üzeri iş deneyimine sahip olan yöneticiler en fazladır. Özel kurslardaki 0-5 yıl iş deneyimine sahip olan yöneticilerin varlığı, sürücü kursu, estetiysen kursu ve bale kursu gibi özel kurslarda görev alan yöneticilerin genellikle genç olmaları ile alakalıdır.

**Tablo 23. Kurumda Çalışılan Süre Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Kurumda Çalışılan Süre</b>						<i>Toplam</i>
	<i>0-5 yıl</i>	<i>6-10</i>	<i>11-15</i>	<i>16-20</i>	<i>21-25</i>	<i>26+</i>	
<i>Özel Dershane</i>	12	3	1	1	-	1	18
<i>Özel Kurs</i>	22	6	1	1	1	1	32

Tabloya baktığımızda, kurumda çalışılan açısından özel dersaneler ve özel muhtelif kurslar arasında paralellik bulunmaktadır. Buna göre, her iki kurumda da, en fazla 0-5 yıl arasında çalışılmıştır. Bu tablo, dersane ve kursların kuruluş tarihlerinin nispeten yeni olmasıyla da ilgilidir.

**Tablo 24. Hizmetiçi Eğitim Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Hizmetiçi Eğitim</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	5	28	13	72	18
<i>Özel Kurs</i>	9	28	23	72	32

Tabloya baktığımızda, hizmetiçi eğitim açısından da özel dersaneler ve özel muhtelif kurslar arasında paralellik bulunduğu gözükmektedir. Buna göre, her iki kurumda da %70'ten fazla yönetici eğitime katılmamıştır. Hizmetiçi eğitim programlarının daha çok öğretmenlere yönelik olmasının böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkisi fazladır.

**Tablo 25. Dernek Üyeliği Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Dernek Üyeliği</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	7	39	11	61	18
<i>Özel Kurs</i>	15	31	22	69	32

Tabloyu incelediğimizde, her iki kurumda da mesleki derneklere katılım oranının düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 26. Yeni Yaklaşımları İnternette Takip Etme Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Yeni Yaklaşımları İnternette Takip Etme</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	15	83	3	17	18
<i>Özel Kurs</i>	28	87	4	13	32

Tabloyu incelediğimizde, yeni yaklaşımları takip etme oranının en sıklıkla kullanıldığı kaynağın internet olduğu görülmektedir.

**Tablo 27. Yeni Yaklaşımları İ.K. Eklerinden Takip Etme Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Yeni Yaklaşımları İ.K. Eklerinden Takip Etme</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	7	39	11	61	18
<i>Özel Kurs</i>	17	53	15	47	32

Tabloyu incelediğimizde, yeni yaklaşımları çeşitli gazetelerin insan kaynakları eklerinden takip etme oranının özel kurslarda daha fazla olduğu görülmektedir. Özel kurslar içerisine giren bilgisayar, muhasebe, yabancı dil gibi kursların çeşitliliğinin böyle bir sonuç ortaya çıkmasından bir etken olduğu söylenebilir.

**Tablo 28. Yöneticilerin Kendilerini İKY Alanında Geliştirmesi Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Yöneticilerin Kendilerini İKY Alanında Geliştirmesi</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	12	67	6	33	18
<i>Özel Kurs</i>	10	31	22	69	32

Tabloyu incelediğimizde, daha çok özel dersane yöneticilerinin kendilerini İKY alanında geliştirmeleri gerektiği ile ilgili düşünceleri görülebilmektedir. İnsan Kaynakları'na önem veren dersane ve kurs gibi kurumların sayısının artması, daha güçlü bir eğitim vizyonuna sahip olabilmek açısından da son derece önemlidir.

**Tablo 29. Öğretmen Sayısı Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Öğretmen Sayısı</b>						<i>Toplam</i>
	<i>1-10</i>	<i>11-20</i>	<i>21-30</i>	<i>31-40</i>	<i>41-50</i>	<i>51-+</i>	
<i>Özel Dersane</i>	1	6	7	3	-	1	18
<i>Özel Kurs</i>	17	9	5	-	1	-	32

Tabloyu incelediğimizde, özel kurslardaki öğretmen sayısının dersanelere göre daha az olduğu görülmektedir. Bundan özellikle sürücü kurslarının sayısının fazla olmasıyla birlikte, direksiyon-ilkyardım-trafik ve motor öğretmenlerinin yeterli olmasının etkisi fazladır.

**Tablo 30. Kurumda Seminer Düzenlenmesi Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Kurumda Seminer Düzenlenmesi</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dersane</i>	13	72	5	28	18
<i>Özel Kurs</i>	12	38	20	62	32

Tabloyu incelediğimizde, özel dersanelerde seminer düzenlenme yüzdesinin daha fazla olduğu görülürken, özel kurslarda tam tersi bir durum vardır.

**Tablo 31. Öğretmen İhtiyacının Analizi Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Öğretmen İhtiyacının Sistemli Bir Şekilde Analizi</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	17	94	1	6	18
<i>Özel Kurs</i>	19	59	13	41	32

Ankete katılan kurum yöneticileri, öğretmen ihtiyacının sistemli bir şekilde analiz edildiğini yukarıdaki tabloda da görülebileceği gibi belirtmişlerdir. Lakin sistemli analiz yüzdesi özellikle dershaneler için fazla çıkmış görünse de, anket uygularken yapılan gözlemler ile genel bilgi, birikim ve deneyimimize dayanarak, sistemli bir ihtiyaç planlaması analizinin daha çok teoride yapıldığını söylemek mümkündür. Her ne kadar birçok özel dershane ve kurs, ihtiyacı analiz ederken iş tanımları, iş gerekleri, kurum politikası, kurum stratejisi ve ileriye yönelik tahminlere başvurduklarını belirtmişler de çoğu kurumun yazılı olarak oluşturduğu iş tanımı, gereği, politikası ve stratejisi bulunmamaktadır. Tablo yorumlanırken bu husus da dikkate alınmalıdır.

**Tablo 32. Uygun Olmayan Öğretmen Seçiminin Öğretmenin Kişiliğinde Yıkıma Yol Açması Bakımından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Uygun Olmayan Öğretmen Seçiminin Öğretmenin Kişiliğinde Yıkıma Yol Açması</b>					
	<i>En önemli</i>	<i>Önemli</i>	<i>Kararsız</i>	<i>Önemsiz</i>	<i>En Önemsiz</i>	<i>Toplam</i>
<i>Özel Dershane</i>	1	1	2	7	7	18
<i>Özel Kurs</i>	1	1	4	11	15	32

Anket uygulanması esnasında yöneticilere, uygun olmayan öğretmen seçiminin neden olacağı dezavantajlarla ilgili faktörleri önem sırasına göre dizmeleri istenmiştir. Buna göre, uygun olmayan öğretmen seçimi sonucunda en önemsiz olarak görülen faktörün, her iki kurumda da öğretmenin kişiliğinde yıkıma yol açabilmesi olmuştur. Bu sonuçtan, varlıklarını sürdürebilmek zorunda olan yöneticilerin rasyonel bir karar vermeye çalışma eğilimi olduklarını çıkartmak da mümkündür.

**Tablo 33. Öğretmen Temininde Doğrudan Başvuruların Kullanılması Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Öğretmen Temininde Doğrudan Başvuruların Kullanılması</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	18	100	-	0	18
<i>Özel Kurs</i>	30	94	2	6	32

Yapılan analiz sonucunda, öğretmen temininde her iki kurum niteliği açısından da doğrudan başvuruların kullanılması, en önemli dış kaynak olmuştur. Diğer faktörlere de kısaca göz atacak olur isek şunları diyebiliriz: Öğretmen temininde internete ve ilanlara başvurulması açısından özel dersaneler ve özel kurslar arasında anlamlı bir fark olmayıp, her iki kurum için de yaklaşık %50 dolaylarında bir kullanım sıklığı mevcuttur.

Bunların yanında, çalışanların ve çevrenin tavsiyelerinin her iki kurum için önemli bir öğretmen bulma yöntemi olduğu, aday öğretmenlikten asıl öğretmenliğe terfinin dersanelerde daha ön planda olduğu, ihtiyaç duyulan kadroya başka bir branştan öğretmen alınması ile özel insan kaynakları danışmanlık firmalarından öğretmen temini yöntemine her iki kurum için de nadiren başvurulduğu belirlenmiştir.

Bazı dersane ve kurslar da %20 dolaylarında kendi web sitelerinden öğretmen alımı yöntemine gitmektedirler. Ayrıca, nadiren de olsa öğretmen temini için bazı kursların sendikalara da başvurdukları belirlenmiştir.

**Tablo 34. Öğretmen Seçim Sürecinde Görüşme Yapılması Açısından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Öğretmen Seçim Sürecinde Görüşme Yapılması</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Evet</i>	<i>%</i>	<i>Hayır</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	15	83	3	17	18
<i>Özel Kurs</i>	28	87	4	13	32

Tablodan da anlaşılacağı üzere, öğretmen seçim sürecinde aday öğretmenlerle görüşme yapılması, gerek dershane gerekse de muhtelif kurslar için en önemli seçim süreci aracı olmaktadır. Neredeyse bahse konu kurumların tamamı mülakata yer vermektedir. Kuruma öğretmen alırken mülakat veya görüşme yapmadığını belirten bazı yöneticileri ise görev aldıkları kurumun nitelikleri açısından incelemek gerekmektedir.

Buna göre, özellikle sürücü kurslarının varlığı bu sonucu ortaya çıkmıştır. Birçok sürücü kursu müdürü, görüşme yapmaya gerek duymadan, sadece referans yoluyla kendini ispat etmiş ve piyasada yer edinmiş kişileri işe aldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmen seçim sürecinde etkili olan diğer faktörlere de baktığımızda şunları diyebiliriz: Çoğu özel öğretim kurumu, öğretmen seçim sürecinde adaylardan öncelikle başvuru formunu doldurmalarını istemektedir. Ön mülakat ise daha çok dershaneler tarafından uygulanmaktadır.

Ayrıca, az da olsa bazı dershane ve kursların, ders anlattırma şeklinde uygulama sınavı ile plan gibi iş örneklerinin incelenmesi gibi yöntemlere de başvurabildikleri belirlenmiştir.

**Tablo 35. Psikoteknik Testler Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu Bakımından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Psikoteknik Testler Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Bilgim Var</i>	<i>%</i>	<i>Bilgim Yok</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	11	61	7	39	18
<i>Özel Kurs</i>	24	75	8	25	32

Tabloyu incelediğimizde özel dersane ve özel kurs yöneticilerinin genel olarak %30'unun psikoteknik testler hakkında bilgi sahibi olmadığı belirlenmiştir. Her ne kadar test kullanımı yeni yöntemlerden biri olsa da birçok dersane müdürünün konu ile ilgili bilgi eksikliği kaygı verici bir boyuttur. Çalışmanın sonuç kısmı yazılırken, bu husus da göz önünde bulundurulacaktır.

**Tablo 36. Psikoteknik Testlerin Uygulanma Durumu Bakımından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Psikoteknik Testlerin Uygulanma Durumu</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Uyguluyor</i>	<i>%</i>	<i>Uygulanmıyor</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	2	11	16	89	18
<i>Özel Kurs</i>	3	9	29	91	32

Tablodan da görülebileceği üzere, öğretmen seçiminde psikoteknik test uyguladığını belirten yöneticilerin yüzdesi %10'dur. Çalışmaya Kocaeli ilindeki tüm dersane ve kursların dâhil edilmesi durumunda bu yüzde çok daha aşağılara inecektir. Bu hususun da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İstatistiksel verilere baktığımızda da, testlerin özellikle online testler aracılığıyla uygulandığı ve ağırlıklı olarak kişilik ile bilgi testlerine başvurulduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, testleri uygulayan özel kursun niteliğine baktığımızda bunların yabancı dil kursları olduğu görülmektedir.



**Tablo 37. Testlerin İleride Uygulanmasını Düşünme Bakımından Karşılaştırılması**

<i>Kurumun Niteliği</i>	<b>Psikoteknik Testleri ‘İleride’ Uygulamayı Düşünme Durumu</b>				<i>Toplam</i>
	<i>Uygulayabilir</i>	<i>%</i>	<i>Uygulamayı Düşünmüyor</i>	<i>%</i>	
<i>Özel Dershane</i>	10	55	8	45	18
<i>Özel Kurs</i>	19	59	13	41	32

Daha önce de belirtildiği üzere tutumlar, bir kişinin objeye olan bilgi, birikim, inanç ve hislerine göre belirli bir süreçten geçerek bir davranışa dönüştürmektedir. Kurum yöneticilerine bu şekilde bir anket uygulamak ile testler hakkında hiçbir bilgi sahibi olmayan yöneticilerin bilgilendirilmesi sağlandığı gibi, testlerin ileride uygulanmasına yönelik de bazı açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

Buna göre sorulan sorulardan alınan cevaplara baktığımızda, yüzdelerin dershane ve kurslar arasında paralellik gösterdiği, % 58 oranında da ileride uygulanabileceği belirtilmiştir.

### **3.5.3. Çıkarımsal İstatistikler Ve Analizler İle İlgili Bulgular Ve Yorumlar**

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Anketin çeşitli soruları için güvenilirliğin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach’s Alpha) yararlanılmıştır. Analizlerin yapılmasında 50 katılımcıdan elde edilmiş veriler kullanılmıştır.

Bu çerçevede öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin deneyim, davranışsal özelliği vb gibi niteliklerin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,839$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 38. Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	N
0,839	30

Öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin uygulanması için gerçekleşmesi gerekli hususların tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,914$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 39. Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	N
0,914	17

Öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin uygulanabilmesi ile ilgili problemlerin tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,885$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 40. Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	N
0,885	12

Hizmet içi eğitim programı ile ilgili hususların tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,704$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 41. Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	N
0,704	6

## **Ana Hipotez İle İlgili Bulgular**

Ana hipotezde; adayların işe uyumlu kişiliği vb. özelliklerine önem verenlerin derecesinin, yöneticilerin kurumlarında psikoteknik test uygulanabilmesine ilişkin görüşlerine bağlı olarak değiştiği yer almaktadır. Araştırma sonucuna göre; öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenlerin kişilik yapısı, bilgi birikimi, zihinsel yeteneği ve davranışsal özelliği gibi niteliklerinin önemsiz olduğunu düşünen hiçbir kurum yöneticisi olmamıştır. Yani, söz konusu nitelikler tüm yöneticiler için önemlidir. Tek ayrışma noktası, önem verme derecesinin farklılığıdır.

Psikoteknik testlerin de yukarıda geçen niteliklerin daha iyi ortaya çıkmasını sağlayan bir yöntem olduğu göz önünde bulundurulursa, bu niteliklere önem veren yöneticilerin testleri uygulamaya daha yatkın olmaları gerekmekte iken, böyle bir sonuç ile karşılaşılmamıştır. Birçok kurum yöneticisi, öğretmen seçme sürecinde; adayların zihinsel yetenekleri vs.'nin önemli bir husus olduklarını belirtmelerine rağmen; aday öğretmenlerin bilgi, kişilik vb. yapılarını önemli ölçüde ortaya çıkaran psikoteknik testleri uygulamaya olan tutumları olumlu olmamıştır. Buna göre, ana hipotezimizde geçen hususlar birbirine bağlı olarak değişmemektedir. Böyle bir bulgunun ortaya çıkmasını sağlayan ise, anketin son kısmında yer alan testlerin neden olduğu problemler ile ilgili soruya verilen yanıtlardır.

*Olumlu olmama sebebi ise şu şekilde belirlenmiştir:* Yöneticilerin; testlerin objektifliğinden şüphe etmeleri, testlerin uygulanmasına yönelik üst yönetimin tutumunun olumlu olmadığını belirtmeleri, Özel Öğretim Kurumları'nın gelişimi ile ilgili sıkıntıların testlerin uygulanmasından daha öncelikli bir sorun olduğunu düşünmeleri ile testlerin öğretmenler arasında çeşitli ayrımlara neden olduğunu uygulaması zor bir öğretmen yöntem olduğunu ve en iyi öğretmen seçim yöntemi olmadığını düşünmeleridir. Bunların dışında, çoğu yönetici testlerin uygulanmasının kuruma maddi bir külfet getirmediğini düşünmektedir.

## Yardımcı Hipotezler İle İlgili Bulgular

Diğer hipotezler ile ilgili bulgular, çeşitli istatistiksel yöntemler yardımıyla aşağıdaki şekilde elde edilmiştir:

**Tablo 42. Cinsiyet ve Aday Öğretmenin Davranışsal Özelliği Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin davranışsal özelliği çok önemlidir		Toplam
			Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyet	Kadın	N	0	13	13
		%	,0%	26,0%	26,0%
	Erkek	N	11	26	37
		%	22,0%	52,0%	74,0%
Toplam		N	11	39	50
		%	22,0%	78,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	4,955	1	<b>0,026</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin cinsiyeti ile aday öğretmenin davranışsal özelliği çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin davranışsal özelliği çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin cinsiyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 1*'de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin davranışsal özelliğine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin demografik bilgilerine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “cinsiyet” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, kadınların, davranışsal özelliğe önem verme derecesinin erkeklere göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 43. Medeni Durum ve Aday Öğretmenin Liderlik Becerisi Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin liderlik becerisi çok önemlidir					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Medeni Durum	Evli	N	0	3	5	20	9	37
		%	,0%	6,0%	10,0%	40,0%	18,0%	74,0%
	Bekâr	N	1	0	1	2	9	13
		%	2,0%	,0%	2,0%	4,0%	18,0%	26,0%
Toplam		N	1	3	6	22	18	50
		%	2,0%	6,0%	12,0%	44,0%	36,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	12,830	4	<i>0,012</i>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin medeni durumu ile aday öğretmenin liderlik becerisi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin liderlik becerisi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 1*'de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin liderlik becerisine önem verenlerin derecesi, özel eğitim kurum yöneticilerinin demografik bilgilerine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “medeni durum” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, bekâr yöneticilerin, daha genç olma durumları da göz önünde bulundurulurken, liderlik becerisine önem verme derecesinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 44. Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin, Öğrencinin Tabiatını Anlama Becerisi Çok Önemlidir**

		<b>Aday öğretmenin, öğrencinin tabiatını anlama becerisi çok önemlidir</b>				Toplam	
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	N	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	2,0%	,0%	2,0%
	Yüksekokul	N	0	0	5	7	12
		%	,0%	,0%	10,0%	14,0%	24,0%
	Lisans	N	2	0	6	22	30
		%	4,0%	,0%	12,0%	44,0%	60,0%
	Yüksek Lisans	N	0	0	1	5	6
		%	,0%	,0%	2,0%	10,0%	12,0%
	Diğer	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
Toplam	N	2	1	13	34	50	
	%	4,0%	2,0%	26,0%	68,0%	100,0%	

<b>Ki-Kare Testi</b>	<b>Pearson Ki-Kare Değeri</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>p değeri</b>
	56,307	12	<b>0,000</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin eğitim durumu ile aday öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez2*'de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “öğrencinin tabiatını anlama becerisi” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, yöneticilerin eğitim durumlarının lise düzeyinden yüksek lisans düzeyine doğru artmasına paralel olarak, öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisinin çok önemli olduğunu düşünme oranları da artmaktadır.

**Tablo 45. Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin Mezun Olduğu Okul Çok Önemlidir**

		<b>Aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir</b>					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	N	0	0	1	0	0	1
		%	,0%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
	Y.Okul	N	3	5	0	4	0	12
		%	6,0%	10,0%	,0%	8,0%	,0%	24,0%
	Lisans	N	8	12	4	6	0	30
		%	16,0%	24,0%	8,0%	12,0%	,0%	60,0%
	Y.Lisans	N	1	3	1	0	1	6
		%	2,0%	6,0%	2,0%	,0%	2,0%	12,0%
	Diğer	N	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	Toplam	N	12	20	6	10	2	50
		%	24,0%	40,0%	12,0%	20,0%	4,0%	100,0%

<b>Ki-Kare Testi</b>	<b>Pearson Ki-Kare Değeri</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>p değeri</b>
	39,667	16	<b>0,001</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin eğitim durumu ile aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez2'*de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezun olduğu okula önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “mezun olduğu okul” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, mezun olduğu okula önem vermeme oranına baktığımızda özellikle yüksek lisans ve lisans mezunu yöneticilerin okul dışındaki diğer faktörleri daha çok önemseydiğini görmekteyiz.

**Tablo 46. Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin Mezuniyet Derecesi Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin mezuniyet derecesi çok önemlidir					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	Lise	N	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%
	Y. okul	N	3	3	0	5	1	12
		%	6,0%	6,0%	,0%	10,0%	2,0%	24,0%
	Lisans	N	8	14	4	4	0	30
		%	16,0%	28,0%	8,0%	8,0%	,0%	60,0%
	Y. Lisans	N	1	2	2	1	0	6
		%	2,0%	4,0%	4,0%	2,0%	,0%	12,0%
	Diğer	N	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	Toplam	N	12	20	6	10	2	50
		%	24,0%	40,0%	12,0%	20,0%	4,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	36,083	16	<i>0,003</i>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin eğitim durumu ile aday öğretmenin mezuniyet derecesi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezuniyet derecesi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez2*'de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezuniyet derecesine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “mezuniyet derecesi” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, mezuniyet derecesine önem vermeme oranına baktığımızda özellikle yüksek lisans ve lisans mezunu yöneticilerin okul dışındaki diğer faktörleri daha çok önemseydiğini görmekteyiz.



**Tablo 47. Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin, Öğretmen Formasyonunun Olması Çok Önemlidir**

			<b>Aday öğretmenin, öğretmen formasyonunun olması çok önemlidir</b>					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	Lise	N	0	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	,0%	2,0%	,0%	2,0%
	Y. okul	N	0	0	0	5	7	12
		%	,0%	,0%	,0%	10,0%	14,0%	24,0%
	Lisans	N	2	2	1	12	13	30
		%	4,0%	4,0%	2,0%	24,0%	26,0%	60,0%
	Y. Lisans	N	1	2	0	0	3	6
		%	2,0%	4,0%	,0%	,0%	6,0%	12,0%
	Diğer	N	0	0	1	0	0	1
		%	,0%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
Toplam		N	3	4	2	18	23	50
		%	6,0%	8,0%	4,0%	36,0%	46,0%	100,0%

<b>Ki-Kare Testi</b>	<b>Pearson Ki-Kare Değeri</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>p değeri</b>
	37,116	16	<b>0,002</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin eğitim durumu ile aday öğretmenin öğretmen formasyonunun olması çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin öğretmen formasyonunun olması çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez2'*de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin formasyonuna önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “formasyon” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, yüksek lisans mezunlarının formasyon bilgisine önem verme durumlarının daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 48. Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin Plan ve Program Yapma Yeteneği Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin plan ve program yapma yeteneği çok önemlidir				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	Lise	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
	Yüksek okul	N	1	0	7	4	12
		%	2,0%	,0%	14,0%	8,0%	24,0%
	Lisans	N	1	1	12	16	30
		%	2,0%	2,0%	24,0%	32,0%	60,0%
	Yüksek Lisans	N	0	0	3	3	6
		%	,0%	,0%	6,0%	6,0%	12,0%
	Diğer	N	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
Toplam	N	2	2	22	24	50	
	%	4,0%	4,0%	44,0%	48,0%	100,0%	

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	28,112	12	<b>0,005</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin eğitim durumu ile aday öğretmenin plan ve program yapma yeteneği çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin plan ve program yapma yeteneği çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez2'* de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin plan ve program yapma yeteneğine önem verenlerin derecesi, özel eğitim kurum yöneticilerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “plan ve program” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, lisans ve üstü mezun yöneticiler, yüksekokul mezunlarına göre plan ve programa daha fazla önem vermektedirler.

**Tablo 49. Eğitim Durumu ve Aday Öğretmenin Kuruma Olan Maliyeti Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin kuruma olan maliyeti çok önemlidir					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim Durumu	Lise	N	1	0	0	0	0	1
		%	2,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%
	Yüksek okul	N	2	2	1	3	4	12
		%	4,0%	4,0%	2,0%	6,0%	8,0%	24,0%
	Lisans	N	1	7	8	12	2	30
		%	2,0%	14,0%	16,0%	24,0%	4,0%	60,0%
	Yüksek Lisans	N	1	3	1	0	1	6
		%	2,0%	6,0%	2,0%	,0%	2,0%	12,0%
	Diğer	N	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	Toplam	N	5	12	10	15	8	50
		%	10,0%	24,0%	20,0%	30,0%	16,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	26,653	16	<b>0,046</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin eğitim durumu ile aday öğretmenin kuruma olan maliyeti çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin kuruma olan maliyeti çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez2*'de yer alan "öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin kuruma olan maliyetine önem verenlerin derecesi, özel eğitim kurum yöneticilerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişmektedir" ifadesi "maliyet" açısından kabul edilmiştir. Buna göre, yüksek lisans mezunlarının maliyete daha az önem verdiğini, lisans mezunlarının ise %25'inin maliyete o kadar önem vermediğini söyleyebiliriz.

**Tablo 50. Branş ve Aday Öğretmenin Deneyimi Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin deneyimi çok önemlidir					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Branş	Sınıf Öğr.	N	0	2	0	3	2	7
		%	,0%	4,1%	,0%	6,1%	4,1%	14,3%
	Mat.	N	1	0	0	2	1	4
		%	2,0%	,0%	,0%	4,1%	2,0%	8,2%
	Yabancı Dil	N	0	1	1	2	0	4
		%	,0%	2,0%	2,0%	4,1%	,0%	8,2%
	Sosyal Bilgiler	N	0	1	0	1	1	3
		%	,0%	2,0%	,0%	2,0%	2,0%	6,1%
	Fen Bilimleri	N	0	2	0	2	2	6
		%	,0%	4,1%	,0%	4,1%	4,1%	12,2%
	Türkçe	N	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%
	Diğer	N	0	1	0	10	13	24
		%	,0%	2,0%	,0%	20,4%	26,5%	49,0%
Toplam		N	1	8	1	20	19	49
		%	2,0%	16,3%	2,0%	40,8%	38,8%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	36,602	24	<b>0,048</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin branş ile aday öğretmenin deneyimi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin deneyimi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin branşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez3'* de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin deneyimine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin branşına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “deneyim” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, Türkçe, matematik gibi temel branşların dışında kalan trafik, motor, güzellik, rehberlik vb. diğer branşlardaki yöneticilerin deneyime daha fazla önem verdiği görülmektedir.

**Tablo 51. Branş ve Aday Öğretmenin Lisansüstü Eğitim Almış Olması Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin lisansüstü eğitim almış olması çok önemlidir					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Branş	Sınıf Öğr.	N	2	2	2	0	1	7
		%	4,1%	4,1%	4,1%	,0%	2,0%	14,3%
	Mat.	N	2	1	0	0	1	4
		%	4,1%	2,0%	,0%	,0%	2,0%	8,2%
	Yabancı Dil	N	0	0	3	0	1	4
		%	,0%	,0%	6,1%	,0%	2,0%	8,2%
	Sosyal Bilgiler	N	0	2	0	1	0	3
		%	,0%	4,1%	,0%	2,0%	,0%	6,1%
	Fen Bilimleri	N	1	4	0	0	1	6
		%	2,0%	8,2%	,0%	,0%	2,0%	12,2%
	Türkçe	N	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%
	Diğer	N	9	8	1	6	0	24
		%	18,4%	16,3%	2,0%	12,2%	,0%	49,0%
Toplam	N	14	18	6	7	4	49	
	%	28,6%	36,7%	12,2%	14,3%	8,2%	100,0%	

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	38,134	24	<b>0,034</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin branş ile aday öğretmenin lisansüstü eğitim almış olması çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin lisansüstü eğitim almış olması çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin branşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir. *Hipotez3*'de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin lisansüstü eğitim almasına önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin branşına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “lisansüstü” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, lisansüstü eğitime katılmadığını sadece yabancı dil branşından olanlar belirtmemiştir.

**Tablo 52. Branş ve Aday Öğretmenin Dürüst Olması Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin dürüst olması çok önemlidir		Toplam	
		Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Branş	Sınıf Öğretmeni	N	2	5	7
		%	4,1%	10,2%	14,3%
	Matematik	N	3	1	4
		%	6,1%	2,0%	8,2%
	Yabancı Dil	N	2	2	4
		%	4,1%	4,1%	8,2%
	Sosyal Bilgiler	N	0	3	3
		%	,0%	6,1%	6,1%
	Fen Bilimleri	N	0	6	6
		%	,0%	12,2%	12,2%
	Türkçe	N	0	1	1
		%	,0%	2,0%	2,0%
	Diğer	N	2	22	24
		%	4,1%	44,9%	49,0%
Toplam		N	9	40	49
		%	18,4%	81,6%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	15,573	6	<b>0,016</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin branş ile aday öğretmenin dürüst olması çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin dürüst olması çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin branşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez3*'de yer alan "öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin dürüstlüğüne önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin branşına bağlı olarak değişmektedir" ifadesi "dürüstlük" açısından kabul edilmiştir. Buna göre, tüm branşlar için dürüstlük önemli olmakla birlikte, Fen bilimleri branşından olan tüm yöneticiler için dürüstlük en öncelikli bir özelliktir.

**Tablo 53. Branş ve Aday Öğretmenin Kendine Güveni Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin kendine güveni çok önemlidir			Toplam	
		Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Branş	Sınıf Öğretmeni	N	0	2	5	7
		%	,0%	4,1%	10,2%	14,3%
	Matematik	N	1	2	1	4
		%	2,0%	4,1%	2,0%	8,2%
	Yabancı Dil	N	0	1	3	4
		%	,0%	2,0%	6,1%	8,2%
	Sosyal Bilgiler	N	0	1	2	3
		%	,0%	2,0%	4,1%	6,1%
	Fen Bilimleri	N	0	0	6	6
		%	,0%	,0%	12,2%	12,2%
	Türkçe	N	0	1	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	2,0%
	Diğer	N	0	2	22	24
		%	,0%	4,1%	44,9%	49,0%
Toplam		N	1	9	39	49
		%	2,0%	18,4%	79,6%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	23,513	12	<b>0,024</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin branş ile aday öğretmenin kendine güveni çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin kendine güveni çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin branşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez3'* de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin kendine güvenine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin branşına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “güven” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, tüm branşlar için kendine güven önemli olmakla birlikte, Fen bilimleri branşından olan yöneticiler için bu özellik daha önemlidir.

**Tablo 54. Branş ve Aday Öğretmenin Hoşgörüsü Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin hoşgörüsü çok önemlidir		Toplam
			Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Branş	Sınıf Öğretmeni	N	2	5	7
		%	4,1%	10,2%	14,3%
	Matematik	N	3	1	4
		%	6,1%	2,0%	8,2%
	Yabancı Dil	N	0	4	4
		%	,0%	8,2%	8,2%
	Sosyal Bilgiler	N	2	1	3
		%	4,1%	2,0%	6,1%
	Fen Bilimleri	N	1	5	6
		%	2,0%	10,2%	12,2%
	Türkçe	N	0	1	1
		%	,0%	2,0%	2,0%
	Diğer	N	3	21	24
		%	6,1%	42,9%	49,0%
Toplam		N	11	38	49
		%	22,4%	77,6%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	12,792	6	<b>0,046</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin branş ile aday öğretmenin hoşgörüsü çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin hoş görüsü çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin branşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez3*'de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin hoşgörüsüne önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin branşına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “hoşgörü” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, hoşgörü tüm branşlar için önemli birlikte, Matematik branşından olan yöneticilerin, hoşgörüye, diğer branştan olan yöneticilere göre daha az önem verdiği görülmektedir.



**Tablo 55. Branş ve Aday Öğretmenin Dersi Açıklama Yeteneği Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin dersi açıklama yeteneği çok önemlidir				Toplam		
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
Branş	Sınıf Öğretmeni	N	0	1	3	3	7	
		%	,0%	2,0%	6,1%	6,1%	14,3%	
	Matematik	N	0	0	3	1	4	
		%	,0%	,0%	6,1%	2,0%	8,2%	
	Yabancı Dil	N	0	0	1	3	4	
		%	,0%	,0%	2,0%	6,1%	8,2%	
	Sosyal Bilgiler	N	1	0	0	2	3	
		%	2,0%	,0%	,0%	4,1%	6,1%	
	Fen Bilimleri	N	0	0	0	6	6	
		%	,0%	,0%	,0%	12,2%	12,2%	
	Türkçe	N	0	0	0	1	1	
		%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%	
	Diğer	N	0	0	6	18	24	
		%	,0%	,0%	12,2%	36,7%	49,0%	
	Toplam		N	1	1	13	34	49
			%	2,0%	2,0%	26,5%	69,4%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	31,178	18	<b>0,027</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin branş ile aday öğretmenin dersi açıklama yeteneği çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin dersi açıklama yeteneği çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin branşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez3*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin dersi açıklama yeteneğine önem verenlerin derecesi, özel eğitim kurum yöneticilerinin branşına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “açıklama” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, alanın zorluğu göz önünde bulundurularak, ders açıklama yeteneği Fen bilimleri branşından olan yöneticiler için daha önemlidir.

**Tablo 56. Branş ve Aday Öğretmenin Konuyu Zenginleştirme Yeteneği Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin konuyu zenginleştirme yeteneği çok önemlidir			Toplam
			Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Branş	Sınıf Öğretmeni	N	1	1	5	7
		%	2,0%	2,0%	10,2%	14,3%
	Matematik	N	1	3	0	4
		%	2,0%	6,1%	,0%	8,2%
	Yabancı Dil	N	0	3	1	4
		%	,0%	6,1%	2,0%	8,2%
	Sosyal Bilgiler	N	1	1	1	3
		%	2,0%	2,0%	2,0%	6,1%
	Fen Bilimleri	N	0	0	6	6
		%	,0%	,0%	12,2%	12,2%
	Türkçe	N	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	Diğer	N	0	7	17	24
		%	,0%	14,3%	34,7%	49,0%
Toplam		N	3	15	31	49
		%	6,1%	30,6%	63,3%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	22,451	12	0,033

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin branş ile aday öğretmenin konuyu zenginleştirme yeteneği çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin konuyu zenginleştirme yeteneği çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin branşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 3*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin konuyu zenginleştirme yeteneğine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin branşına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “konu” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, konuyu zenginleştirme yeteneği, fen bilimleri branşından olan yöneticiler için daha önemlidir.

**Tablo 57. Toplam İş Deneyimi ve Aday Öğretmenin Zihinsel Yeteneği Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir				Toplam	
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Toplam İş Deneyimi	0-5 yıl	N	0	1	3	3	7
		%	,0%	2,0%	6,0%	6,0%	14,0%
	6-10 yıl	N	0	0	1	8	9
		%	,0%	,0%	2,0%	16,0%	18,0%
	11-15 yıl	N	1	0	3	2	6
		%	2,0%	,0%	6,0%	4,0%	12,0%
	16-20 yıl	N	0	0	1	4	5
		%	,0%	,0%	2,0%	8,0%	10,0%
	21-25 yıl	N	0	2	2	2	6
		%	,0%	4,0%	4,0%	4,0%	12,0%
	26 ve üstü	N	0	0	10	7	17
		%	,0%	,0%	20,0%	14,0%	34,0%
	Toplam	N	1	3	20	26	50
		%	2,0%	6,0%	40,0%	52,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	26,349	15	<b>0,035</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin toplam iş deneyim süresi ile aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin toplam iş deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir. *Hipotez 4*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin toplam iş deneyimine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “zihinsel yetenek” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, istisna hariç, tüm yöneticiler için zihinsel yetenek önemli olmakla birlikte, iş deneyimi daha az olan yöneticilerin bu yeteneğe daha çok önem verdiğini söylememiz mümkündür.

**Tablo 58. Toplam İş Deneyimi ve Aday Öğretmenin İletişim Becerisi Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin iletişim becerisi çok önemlidir		Toplam	
		Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Toplam İş Deneyimi	0-5 yıl	N	4	3	7
		%	8,0%	6,0%	14,0%
	6-10 yıl	N	2	7	9
		%	4,0%	14,0%	18,0%
	11-15 yıl	N	0	6	6
		%	,0%	12,0%	12,0%
	16-20 yıl	N	0	5	5
		%	,0%	10,0%	10,0%
	21-25 yıl	N	0	6	6
		%	,0%	12,0%	12,0%
	26 ve üstü	N	3	14	17
		%	6,0%	28,0%	34,0%
Toplam	N	9	41	50	
	%	18,0%	82,0%	100,0%	

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	11,108	5	<b>0,049</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin toplam iş deneyim süresi ile aday öğretmenin iletişim becerisi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin iletişim becerisi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin toplam iş deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 4*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin iletişim becerisine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin toplam iş deneyimine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “iletişim” açısından kabul edilmiştir. Tüm iş deneyimi gruplarında iletişim becerisi önemli olmakla birlikte, iş deneyimi arttıkça iletişime daha fazla önem verildiği görülmektedir.

**Tablo 59. Toplam İş Deneyimi ve Aday Öğretmenin Mezuniyet Derecesi Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin mezuniyet derecesi çok önemlidir					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Toplam İş Deneyimi	0-5	N	3	3	1	0	0	7
		%	6,0%	6,0%	2,0%	,0%	,0%	14,0%
	6-10	N	3	5	1	0	0	9
		%	6,0%	10,0%	2,0%	,0%	,0%	18,0%
	11-15	N	0	2	3	0	1	6
		%	,0%	4,0%	6,0%	,0%	2,0%	12,0%
	16-20	N	1	3	0	1	0	5
		%	2,0%	6,0%	,0%	2,0%	,0%	10,0%
	21-25	N	3	1	1	0	1	6
		%	6,0%	2,0%	2,0%	,0%	2,0%	12,0%
	26 +	N	2	6	0	9	0	17
		%	4,0%	12,0%	,0%	18,0%	,0%	34,0%
Toplam	N	12	20	6	10	2	50	
	%	24,0%	40,0%	12,0%	20,0%	4,0%	100,0%	

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	38,786	20	<i>0,007</i>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin toplam iş deneyimi ile aday öğretmenin mezuniyet derecesi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezuniyet derecesi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin toplam iş deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 4'*te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezuniyet derecesine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin toplam iş deneyimine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “mezuniyet” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, mezuniyet derecesine en fazla, 26 yıl ve üzeri iş deneyime sahip yöneticiler önem vermektedir.

**Tablo 60. Toplam İş Deneyimi ve Aday Öğretmenin Mezun Olduğu Okul Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin mezuniyet derecesi çok önemlidir					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Toplam İş Deneyimi	0-5	N	4	1	1	1	0	7
		%	8,0%	2,0%	2,0%	2,0%	,0%	14,0%
	6-10	N	2	6	1	0	0	9
		%	4,0%	12,0%	2,0%	,0%	,0%	18,0%
	11-15	N	0	2	3	0	1	6
		%	,0%	4,0%	6,0%	,0%	2,0%	12,0%
	16-20	N	1	2	1	1	0	5
		%	2,0%	4,0%	2,0%	2,0%	,0%	10,0%
	21-25	N	3	3	0	0	0	6
		%	6,0%	6,0%	,0%	,0%	,0%	12,0%
	26 +	N	2	6	0	8	1	17
		%	4,0%	12,0%	,0%	16,0%	2,0%	34,0%
	Toplam	N	12	20	6	10	2	50
		%	24,0%	40,0%	12,0%	20,0%	4,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	34,965	20	<b>0,020</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin toplam iş deneyimi ile aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin toplam iş deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 4*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezuniyet olduğu okula önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin toplam iş deneyimine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “okul” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, 26 yıl ve üzeri iş deneyime sahip yöneticiler, aday öğretmenlerin mezun oldukları okula daha fazla önem vermektedirler.

**Tablo 61. Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Zihinsel Yeteneği Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kurumda Çalışılan Süre	0-5	N	1	1	15	17	34
		%	2,0%	2,0%	30,0%	34,0%	68,0%
	6-10	N	0	0	4	5	9
		%	,0%	,0%	8,0%	10,0%	18,0%
	11-15	N	0	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	,0%	4,0%	4,0%
	16-20	N	0	1	0	1	2
		%	,0%	2,0%	,0%	2,0%	4,0%
	21-25	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
	26 +	N	0	0	1	1	2
		%	,0%	,0%	2,0%	2,0%	4,0%
	Toplam	N	1	3	20	26	50
		%	2,0%	6,0%	40,0%	52,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	26,657	15	<b>0,032</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 5*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin kurumda çalıştıkları süreye bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “zihinsel yetenek” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, istisna dışında, tüm yöneticiler için zihinsel yetenek önemli olmakla birlikte, kurumda 0-5 yıl görev alan yöneticiler, zihinsel yeteneğe daha az önem vermektedirler.

**Tablo 62. Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Öğrencinin Tabiatını Anlama Becerisi Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisi çok önemlidir				Toplam	
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışılan Süre	0-5	N	1	0	10	23	34
		%	2,0%	,0%	20,0%	46,0%	68,0%
	6-10	N	1	0	2	6	9
		%	2,0%	,0%	4,0%	12,0%	18,0%
	11-15	N	0	1	0	1	2
		%	,0%	2,0%	,0%	2,0%	4,0%
	16-20	N	0	0	1	1	2
		%	,0%	,0%	2,0%	2,0%	4,0%
	21-25	N	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	26 +	N	0	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	,0%	4,0%	4,0%
	Toplam	N	2	1	13	34	50
		%	4,0%	2,0%	26,0%	68,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	28,103	15	<b>0,021</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile aday öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 5*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin öğrencinin tabiatını anlama becerisine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin kurumda çalıştıkları süreye bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “öğrencinin tabiatını anlama” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, kurumda 0-10 yıl arasında çalışan yöneticilerin arasından bu becerinin önemli olduğuna katılmayanlar olmuştur.



**Tablo 63. Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Mezun Olduğu Okul Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışılan Süre	0-5	N	9	14	5	6	0	34
		%	18,0%	28,0%	10,0%	12,0%	,0%	68,0%
	6-10	N	1	4	1	3	0	9
		%	2,0%	8,0%	2,0%	6,0%	,0%	18,0%
	11-15	N	0	0	0	1	1	2
		%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%	4,0%
	16-20	N	1	1	0	0	0	2
		%	2,0%	2,0%	,0%	,0%	,0%	4,0%
	21-25	N	1	0	0	0	0	1
		%	2,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%
	26 +	N	0	1	0	0	1	2
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%	4,0%
	Toplam	N	12	20	6	10	2	50
		%	24,0%	40,0%	12,0%	20,0%	4,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	32,843	20	<b>0,035</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 5*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin mezun olduğu okula önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin kurumda çalıştıkları süreye bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “okul” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, kurumda 0 ile 5 yıl arasında çalışan yöneticiler, öğretmenlerin mezun oldukları okula en az önemi vermektedirler. Bunun, kurumun kuruluş tarihinin yeni olmasıyla da ilgisi vardır.

**Tablo 64. Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Sadakati Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin sadakati okul çok önemlidir					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kurumda Çalışılan Süre	0-5	N	0	0	1	9	24	34
		%	,0%	,0%	2,0%	18,0%	48,0%	68,0%
	6-10	N	1	0	0	2	6	9
		%	2,0%	,0%	,0%	4,0%	12,0%	18,0%
	11-15	N	0	0	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,0%	4,0%
	16-20	N	0	1	0	0	1	2
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%	4,0%
	21-25	N	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	26+	N	0	0	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,0%	4,0%
	Toplam	N	1	1	1	11	36	50
		%	2,0%	2,0%	2,0%	22,0%	72,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	31,599	20	<b>0,048</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile aday öğretmenin sadakati çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin sadakati çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 5*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin sadakatine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin kurumda çalıştıkları süreye bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “sadakat” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, kurumda çalışılan süre arttıkça sadakate verilen önem de artmaktadır.

**Tablo 65. Kurumda Çalışılan Süre ve Aday Öğretmenin Sorumluluk Anlayışı Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin sorumluluk anlayışı			Toplam	
			çok önemlidir				
			Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
<b>Kurumda Çalışılan Süre</b>	0-5 yıl	N	0	3	31	34	
		%	,0%	6,0%	62,0%	68,0%	
	6-10 yıl	N	0	2	7	9	
		%	,0%	4,0%	14,0%	18,0%	
	11-15 yıl	N	0	0	2	2	
		%	,0%	,0%	4,0%	4,0%	
	16-20 yıl	N	1	0	1	2	
		%	2,0%	,0%	2,0%	4,0%	
	21-25 yıl	N	0	0	1	1	
		%	,0%	,0%	2,0%	2,0%	
	26 ve üstü	N	0	0	2	2	
		%	,0%	,0%	4,0%	4,0%	
	Toplam		N	1	5	44	50
			%	2,0%	10,0%	88,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	26,647	10	<b>0,003</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile aday öğretmenin sorumluluk anlayışı çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin sorumluluk anlayışı çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir. *Hipotez 5*'te yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin sorumluluk anlayışına önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin kurumda çalıştıkları süreye bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “sorumluluk” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, istisna hariç, yöneticiler için sorumluluk anlayışı önemli olmakla birlikte, kurumda 0-10 yıl arasında çalışan yöneticiler için bu oran daha düşüktür.

**Tablo 66. Yöneticilik Kıdem Süresi ve Aday Öğretmenin Zihinsel Yeteneği Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir				Toplam	
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Yöneticilik Kıdem Süresi	0-5	N	1	1	16	20	38
		%	2,0%	2,0%	32,0%	40,0%	76,0%
	6-10	N	0	0	3	4	7
		%	,0%	,0%	6,0%	8,0%	14,0%
	11-15	N	0	0	1	2	3
		%	,0%	,0%	2,0%	4,0%	6,0%
	16-20	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
	21-25	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
	26 +	N					
		%					
	Toplam	N	1	3	20	26	50
		%	2,0%	6,0%	40,0%	52,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	33,180	12	<b>0,001</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumdaki yöneticilik kıdem süresi ile aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumdaki yöneticilik kıdem süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 6*'da yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin, yöneticilik kıdem süresine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “zihinsel yetenek” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, yöneticilerin yarısından çoğu için zihinsel yetenek çok önemli iken, kıdem yılı arttıkça zihinsel yetenek dışındaki diğer niteliklere de önem verildiği, bu yüzden zihinsel yeteneğin en önemli öge olmadığı görülmektedir.

**Tablo 67. Yöneticilik Kıdem Süresi ve Aday Öğretmenin Liderlik Becerisi Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin liderlik becerisi çok önemlidir					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticilik Kıdem Süresi	0-5	N	1	0	4	20	13	38
		%	2,0%	,0%	8,0%	40,0%	26,0%	76,0%
	6-10	N	0	2	2	2	1	7
		%	,0%	4,0%	4,0%	4,0%	2,0%	14,0%
	11-15	N	0	0	0	0	3	3
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,0%	6,0%
	16-20	N	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%
	21-25	N	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	26 +	N						
		%						
	Toplam	N	1	3	6	22	18	50
		%	2,0%	6,0%	12,0%	44,0%	36,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	34,861	16	<b>0,004</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumdaki yöneticilik kıdem süresi ile aday öğretmenin liderlik becerisi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin liderlik becerisi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumdaki yöneticilik kıdem süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 6'* da yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin liderlik becerisine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin, yöneticilik kıdem süresine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “liderlik” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, dağılım paralellik göstermekle birlikte, liderliğin çok önemli olduğunu, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler dile getirmişlerdir.

**Tablo 68. Yöneticilik Kıdem Süresi ve Aday Öğretmenin Sadakati Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin sadakati çok önemlidir					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticilik Kıdem Süresi	0-5	N	0	0	1	10	27	38
		%	,0%	,0%	2,0%	20,0%	54,0%	
	6-10	N	1	0	0	1	5	7
		%	2,0%	,0%	,0%	2,0%	10,0%	
	11-15	N	0	0	0	0	3	3
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,0%	
	16-20	N	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	,0%	
	21-25	N	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,0%	
	26 +	N						
		%						
Toplam	N	1	1	1	11	36	50	
	%	2,0%	2,0%	2,0%	22,0%	72,0%		100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	58,230	16	<b>0,000</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumdaki yöneticilik kıdem süresi ile aday öğretmenin sadakati çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin sadakati çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumdaki yöneticilik kıdem süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 6'* da yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin sadakatine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin, yöneticilik kıdem süresine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “sadakat” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, tüm yöneticiler için sadakat çok önemli olmakla birlikte, 0-5 yıl kıdemine sahip genç yöneticiler için sadakat daha az öneme sahiptir.

**Tablo 69. Yöneticilik Kıdem Süresi ve Aday Öğretmenin Sorumluluk Anlayışı Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin sorumluluk anlayışı çok önemlidir			Toplam
			Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticilik Kıdem Süresi	0-5	N	0	4	34	38
		%	,0%	8,0%	68,0%	76,0%
	6-10	N	0	1	6	7
		%	,0%	2,0%	12,0%	14,0%
	11-15	N	0	0	3	3
		%	,0%	,0%	6,0%	6,0%
	16-20	N	1	0	0	1
		%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
	21-25	N	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	26 +	N				
		%				
	Toplam	N	1	5	44	50
		%	2,0%	10,0%	88,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	50,598	8	<b>0,000</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumdaki yöneticilik kıdem süresi ile aday öğretmenin sorumluluk anlayışı çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin sorumluluk anlayışı çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumdaki yöneticilik kıdem süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 6*'da yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin sorumluluk anlayışına önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin, yöneticilik kıdem süresine bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “sorumluluk” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, tüm yöneticiler için sorumluluk çok önemli olmakla birlikte, 0-5 yıl kıdemine sahip genç yöneticiler için sorumluluk daha az öneme sahiptir.

**Tablo 70. Hizmet İçi Eğitime Katılma ve Aday Öğretmenin Zihinsel Yeteneği Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Hizmet İçi Eğitime Katılma	1	N	0	0	2	3	5
		%	,0%	,0%	4,0%	6,0%	10,0%
	2	N	0	0	1	3	4
		%	,0%	,0%	2,0%	6,0%	8,0%
	3	N	0	1	1	0	2
		%	0,0%	2,0%	2,0%	,0%	4,0%
	4	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	2,0%	,0%	,0%	2,0%
	5	N	0	0	2	0	2
		%	,0%	,0%	4,0%	,0%	4,0%
	0	N	0	2	14	20	36
		%	,0%	4,0%	28,0%	40,0%	72,0%
	Toplam	N	1	3	20	26	50
		%	2,0%	6,0%	40,0%	52,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	45,161	15	<b>0,000</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma durumları ile aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 7*'de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin hizmetiçi eğitime katılmalarına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “zihinsel yetenek” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, hizmetiçi eğitime en az bir kere katılanlardan zihinsel yeteneğinin önemli olmadığını hiçbir yönetici söylememiştir. Ayrıca, yapılan tek yönlü varyans analizine göre (ANOVA), hizmetiçi eğitim ile kurum niteliği, kurum niteliğinin alt boyutları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.



**Tablo 71. Hizmet İçi Eğitime Katılma ve Aday Öğretmenin Saygılı Olması Çok Önemlidir**

		Aday öğretmenin saygılı olması çok önemlidir			Toplam	
		Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Hizmet İçi Eğitime Katılma	1	N	0	1	4	5
		%	,0%	2,0%	8,0%	10,0%
	2	N	0	2	2	4
		%	,0%	4,0%	4,0%	8,0%
	3	N	1	0	1	2
		%	2,0%	,0%	2,0%	4,0%
	4	N	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	2,0%	2,0%
	5	N	0	0	2	2
		%	,0%	,0%	4,0%	4,0%
	0	N	0	8	28	36
		%	,0%	16,0%	56,0%	72,0%
	Toplam	N	1	11	38	50
		%	2,0%	22,0%	76,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	27,322	10	<b>0,002</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma durumları ile aday öğretmenin saygılı olması çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin saygılı olması çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 7* de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin saygılı olmasına önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin hizmetiçi eğitime katılmalarına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “saygılı olma” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, hizmetiçi eğitime katılan veya katılmayan tüm yöneticiler için, aday öğretmenlerin saygılı olması önemli olup, yalnız eğitime katılmayanların %20’lik bir bölümü için saygılı olma daha az öneme sahiptir.

**Tablo 72. Hizmet İçi Eğitime Katılma ve Aday Öğretmenin Öğretmenliğe Olan İlgisi Çok Önemlidir**

			Aday öğretmenin öğretmenliğe olan ilgisi çok önemlidir			Toplam	
			Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
<b>Hizmet İçi Eğitime Katılma</b>	1 kere	N	0	0	5	5	
		%	,0%	,0%	10,0%		10,0%
	2 kere	N	0	1	3	4	
		%	,0%	2,0%	6,0%		8,0%
	3 kere	N	1	0	1	2	
		%	2,0%	,0%	2,0%		4,0%
	4 kere	N	0	0	1	1	
		%	,0%	,0%	2,0%		2,0%
	5 kere	N	0	0	2	2	
		%	,0%	,0%	4,0%		4,0%
	Katılmadı	N	0	6	30	36	
		%	,0%	12,0%	60,0%		72,0%
	Toplam		N	1	7	42	50
			%	2,0%	14,0%	84,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	26,488	10	<b>0,003</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma durumları ile aday öğretmenin öğretmenliğe olan ilgisi çok önemlidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin öğretmenliğe olan ilgisi çok önemlidir önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

*Hipotez 7*'de yer alan “öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenin, öğretmenliğe olan ilgisine önem verenlerin derecesi, özel öğretim kurum yöneticilerinin hizmetiçi eğitime katılmalarına bağlı olarak değişmektedir” ifadesi “öğretmenliğe ilgi” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, hizmetiçi eğitime katılanların tamamına yakını için öğretmenliğe olan ilgili çok önemli iken, eğitime katılmayanlar da %16’lık bir kısım için bu önem derecesi daha azdır.

**Tablo 73. Medeni Durum ve Öğretmen Adaylarının Yaratıcılıklarının Daha İyi Ortaya Çıkmasını Sağlaması**

			Öğretmen adaylarının yaratıcılıklarının daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması			Toplam
			Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Medeni Durum	Evli	N	4	10	7	21
		%	13,8%	34,5%	24,1%	72,4%
	Bekâr	N	5	0	3	8
		%	17,2%	,0%	10,3%	27,6%
Toplam		N	9	10	10	29
		%	31,0%	34,5%	34,5%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	7,363	2	<b>0,025</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin medeni durumu ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmen adaylarının yaratıcılıklarının daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmen adaylarının yaratıcılıklarının daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 8* demografik bilgilerden yalnızca *medeni durum* açısından kabul edilmiştir. Buna göre, evli olanların yaklaşık %80'lik bir kısmı, psikoteknik testlerin öğretmen adaylarının yaratıcılıklarını ortaya çıkarması durumunda, psikoteknik testleri kurumlarında uygulayabileceklerini belirtmişlerdir. Burada, bekâr olan yöneticilerin genç olmalarının, bu yönleriyle de yaratıcılığı artırmanın başka yöntemleri olduğunu düşünmelerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

**Tablo 74. Eğitim Durumu ve Öğretmenlerin Oluşturduğu Zümrelerin Motivasyonunu Artırması**

		Öğretmenlerin oluşturduğu zümrelerin motivasyonunu artırması			Toplam	
		Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Yüksekokul	N	1	5	0	6	
	%	3,4%	17,2%	,0%	20,7%	
Lisans	N	7	6	6	19	
	%	24,1%	20,7%	20,7%	65,5%	
Yüksek Lisans	N	0	0	3	3	
	%	,0%	,0%	10,3%	10,3%	
Diğer	N	0	1	0	1	
	%	,0%	3,4%	,0%	3,4%	
Toplam		N	8	12	9	29
		%	27,6%	41,4%	31,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	13,790	6	<b>0,032</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin eğitim durumu ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin oluşturduğu zümrelerin motivasyonunu artırması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin oluşturduğu zümrelerin motivasyonunu artırması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 9* kabul edilmiştir. Buna göre, yüksek lisans mezunlarının tamamı, psikoteknik testleri, öğretmenlerin oluşturduğu zümrelerin motivasyonunu artırması durumunda *güçlü bir ihtimal ile* uygulayabileceklerini belirtmişlerdir. Eğitim düzeyinin, yüksekokula inmesi durumunda ise bu güçlü ihtimal, yerini gerçekleşme ihtimalinin olmasına bırakacaktır. Dikkat edilmesi gereken diğer nokta; zümrelerin takım bilinci ile ilintili olmasıdır. Bundan da grup motivasyonuna ve kurumun geleceğine önem veren yöneticilerinin, psikoteknik teste ilişkin tutumlarının daha olumlu olacağını söylemek mümkündür.

**Tablo 75. Eğitim Durumu ve Kurum Kültürünün Oluşmasına Katkıda Bulunması**

			Kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunması			Toplam
			Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yüksekokul	N	0	6	0	6	
	%	,0%	20,7%	,0%	20,7%	
Lisans	N	4	6	9	19	
	%	13,8%	20,7%	31,0%	65,5%	
Yüksek Lisans	N	0	0	3	3	
	%	,0%	,0%	10,3%	10,3%	
Diğer	N	0	1	0	1	
	%	,0%	3,4%	,0%	3,4%	
Toplam		N	4	13	12	29
		%	13,8%	44,8%	41,4%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	14,500	6	<i>0,025</i>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin eğitim durumu ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 10* kabul edilmiştir. Buna göre, yüksek lisans mezunlarının tamamı, psikoteknik testleri, kurum kültürünün oluşması katkıda bulunması durumunda *güçlü bir ihtimal ile* uygulayabileceklerini belirtmişlerdir. Eğitim düzeyinin, yüksekokula inmesi durumunda ise bu güçlü ihtimal, yerini gerçekleşme ihtimalinin olmasına bırakacaktır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta; gerek zümrelerin gerekse de kurum kültürünün “takım bilinci” ile ilintili olmasıdır. Bundan da grup motivasyonuna ve kurumun geleceğine önem veren yöneticilerinin, psikoteknik teste ilişkin tutumlarının daha olumlu olacağını söylemek mümkündür.

**Tablo 76. Kurumda Çalışılan Süre ve Öğretmenlerin İşe Uyumunu Sağlaması**

			Öğretmenlerin işe uyumunu sağlaması				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kurumda Çalışılan Süre	0-5	N	0	4	11	6	21
		%	,0%	13,8%	37,9%	20,7%	72,4%
	6-10	N	0	2	1	2	5
		%	,0%	6,9%	3,4%	6,9%	17,2%
	11-15	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	3,4%	,0%	,0%	3,4%
	16-20	N	1	0	0	0	1
		%	3,4%	,0%	,0%	,0%	3,4%
	26 +	N	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	3,4%	3,4%
	Toplam	N	1	7	12	9	29
		%	3,4%	24,1%	41,4%	31,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	36,345	12	<i>0,000</i>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin işe uyumunu sağlaması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin işe uyumunu sağlaması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 11* “işe uyum” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olan yöneticiler diğer yöneticilere göre, psikoteknik testlerin, öğretmenlerin işe uyumunu sağlaması durumunda psikoteknik test uygulamaya daha yatkın olacaktırlar. Kurumda çalışma süresi arttıkça bu oran düşmekle birlikte, yöneticilerin, öğretmenlerin zaman içerisinde işe uyumlarının sağlanacağını düşünme ihtimalleri fazladır. Hâlbuki bu genç yöneticilerde farklılaşma göstermekte, işe uyumun sonradan değil, işe alınmadan önce kazanabileceğini düşünebilmektedirler.

**Tablo 77. Kurumda Çalışılan Süre ve Öğretmenlerin İşyerine Uyumunu Sağlaması**

		Öğretmenlerin işyerine uyumunu sağlaması				Toplam	
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışılan Süre	0-5	N	1	2	11	7	21
		%	3,4%	6,9%	37,9%	24,1%	72,4%
	6-10	N	0	2	1	2	5
		%	,0%	6,9%	3,4%	6,9%	17,2%
	11-15	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	3,4%	,0%	,0%	3,4%
	16-20	N	1	0	0	0	1
		%	3,4%	,0%	,0%	,0%	3,4%
	26 +	N	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	3,4%	3,4%
	Toplam	N	2	5	12	10	29
		%	6,9%	17,2%	41,4%	34,5%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	24,130	12	<b>0,020</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin iş yerine uyumunu sağlaması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin iş yerine uyumunu sağlaması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 11* “işyerine uyum” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olan yöneticiler diğer yöneticilere göre, psikoteknik testlerin, öğretmenlerin işyerine uyumunu sağlaması durumunda psikoteknik test uygulamaya daha yatkın olacaklardır. Buna göre, yöneticilerin işe uyum ile işyerine uyumu birbirinin paraleli şeklinde algıladıklarını da söylemek mümkündür.

**Tablo 78. Kurumda Çalışılan Süre ve Öğretmenlerin Hedefine Daha Kolay Ulaşmalarına Yardımcı Olması**

			Öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kurumda Çalışılan Süre	0-5	N	0	7	10	4	21
		%	,0%	24,1%	34,5%	13,8%	72,4%
	6-10	N	1	0	1	3	5
		%	3,4%	,0%	3,4%	10,3%	17,2%
	11-15	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	3,4%	,0%	,0%	3,4%
	16-20	N	1	0	0	0	1
		%	3,4%	,0%	,0%	,0%	3,4%
	26 +	N	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	3,4%	3,4%
Toplam		N	2	8	11	8	29
		%	6,9%	27,6%	37,9%	27,6%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	26,477	12	<b>0,009</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 12* kabul edilmiştir. Buna göre, yöneticilerin birçoğunun, psikoteknik testlerin öğretmenlerin hedeflerine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması hususunda şüphelerinin olduğunu, kurumda çalıştığı süresi 0-5 yıl olanlarda ise bunun çok net olmasa da, daha belirgin olduğunu söylememiz mümkündür.



**Tablo 79. Kurumda Çalışılan Süre ve Öğretmenlerin Daha Verimli Çalışmasını Sağlaması**

		Öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması				Toplam	
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kurumda Çalışılan Süre	0-5	N	1	6	9	5	21
		%	3,4%	20,7%	31,0%	17,2%	72,4%
	6-10	N	0	2	0	3	5
		%	,0%	6,9%	,0%	10,3%	17,2%
	11-15	N	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	3,4%	,0%	3,4%
	16-20	N	1	0	0	0	1
		%	3,4%	,0%	,0%	,0%	3,4%
	26 +	N	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	3,4%	3,4%
	Toplam	N	2	8	10	9	29
		%	6,9%	27,6%	34,5%	31,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	22,249	12	<b>0,035</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin kurumda çalıştığı süre ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kurumda çalıştığı süreye göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 13* kabul edilmiştir. Buna göre, yöneticilerin birçoğunun, psikoteknik testlerin öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması hususunda şüphelerinin olduğunu, kurumda çalıştığı süresi 0-5 yıl olanlarda ise katılımcı sayısının daha fazla olduğu göz önünde bulundurularak, bu durumun daha belirgin olduğunu söylememiz mümkündür.

**Tablo 80. Yöneticilik Kıdem Süresi ve Öğretmenlerin İşe Uyumunu Sağlaması**

			Öğretmenlerin işe uyumunu sağlaması				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticilik Kıdem Süresi	0-5	N	0	6	11	7	24
		%	,0%	20,7%	37,9%	24,1%	82,8%
	6-10	N	0	0	1	2	3
		%	,0%	,0%	3,4%	6,9%	10,3%
	11-15	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	3,4%	,0%	,0%	3,4%
	16-20	N	1	0	0	0	1
		%	3,4%	,0%	,0%	,0%	3,4%
Toplam	N	1	7	12	9	29	
%	3,4%	24,1%	41,4%	31,0%	100,0%		

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	34,222	9	<i>0,000</i>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin yöneticilik kıdem süresi ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin işe uyumunu sağlaması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin işe uyumunu sağlaması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kıdem süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 14* “işe uyum” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, yöneticilik kıdemi fazla olan yöneticilerin, psikoteknik testlerin işe uyumu sağlamayacağını düşündüklerini söyleyebiliriz. Böyle olmasının sebebini, gerek çalışma hayatı gerekse de yöneticilik süresinin fazla olmasıyla birlikte, işe uyumu sağlamada, psikoteknik testlerden daha etkili olduklarını düşündükleri yöntemlerin olduğunu söylememiz mümkündür. Buradan, yöneticilerin kendi bilgi, birikim ve deneyime güvendikleri anlamını da çıkartmamız mümkündür.

**Tablo 81. Yöneticilik Kıdem Süresi ve Öğretmenlerin İşyerine Uyumunu Sağlaması**

			Öğretmenlerin işyerine uyumunu sağlaması				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticilik Kıdem Süresi	0-5	N	1	4	11	8	24
		%	3,4%	13,8%	37,9%	27,6%	82,8%
	6-10	N	0	0	1	2	3
		%	,0%	,0%	3,4%	6,9%	10,3%
	11-15	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	3,4%	,0%	,0%	3,4%
	16-20	N	1	0	0	0	1
		%	3,4%	,0%	,0%	,0%	3,4%
Toplam	N	2	5	12	10	29	
	%	6,9%	17,2%	41,4%	34,5%	100,0%	

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	20,360	9	<b>0,016</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin yöneticilik kıdem süresi ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin iş yerine uyumunu sağlaması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin iş yerine uyumunu sağlaması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kıdem süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 14* “işyerine uyum” açısından kabul edilmiştir. Buna göre, yöneticilik kıdemi fazla olan yöneticilerin, psikoteknik testlerin işyerine de uyumu sağlamayacağını düşündüklerini söyleyebiliriz. İleride psikoteknik testleri uygulamayı düşünen yöneticilerden %80’e yakın bir kısmının ise, psikoteknik testleri işyerine uyumu sağlaması durumunda uygulayabileceğini de tablodan söylememiz mümkündür.

**Tablo 82. Yöneticilik Kıdem Süresi ve Öğretmenlerin Hedefine Daha Kolay Ulaşmalarına Yardımcı Olması**

		Öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması				Toplam	
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Yöneticilik Kıdem Süresi	0-5	N	1	7	10	6	24
		%	3,4%	24,1%	34,5%	20,7%	82,8%
	6-10	N	0	0	1	2	3
		%	,0%	,0%	3,4%	6,9%	10,3%
	11-15	N	0	1	0	0	1
		%	,0%	3,4%	,0%	,0%	3,4%
	16-20	N	1	0	0	0	1
		%	3,4%	,0%	,0%	,0%	3,4%
Toplam	N	2	8	11	8	29	
	%	6,9%	27,6%	37,9%	27,6%	100,0%	

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	19,265	9	0,023

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin yöneticilik kıdem süresi ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kıdem süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 15* kabul edilmiştir. Her ne kadar hipotez kabul edilmiş olsa da, diğer yöneticilik kıdem süresindeki yöneticilerin sayısının az olması, daha sağlıklı bir yorumda bulunmayı engellemektedir. Yine de, tablodan, yöneticilerin bu husus ile ilgili birbirinden farklı düşüncelere sahip oldukları, kararsız kalanların veya ankette belirtildiği gibi fikri olmayanların sayısının fazla oldukları görülmektedir. Bunun da, psikoteknik testlere ilişkin bilgi yetersizliğinden kaynaklandığını söylememiz mümkündür.

**Tablo 83. Yöneticilik Kıdem Süresi ve Öğretmenlerin Daha Verimli Çalışmasını Sağlaması**

			Öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması				Toplam
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticilik Kıdem Süresi	0-5	N	1	7	9	7	24
		%	3,4%	24,1%	31,0%	24,1%	82,8%
	6-10	N	0	1	0	2	3
		%	,0%	3,4%	,0%	6,9%	10,3%
	11-15	N	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	3,4%	,0%	3,4%
	16-20	N	1	0	0	0	1
		%	3,4%	,0%	,0%	,0%	3,4%
Toplam	N	2	8	10	9	29	
	%	6,9%	27,6%	34,5%	31,0%	100,0%	

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	18,276	9	<b>0,032</b>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin yöneticilik kıdem süresi ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin kıdem süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan *Hipotez 16* kabul edilmiştir. Testlerin öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması durumunda kurumlarında uygulanabilmesiyle ilgili de yöneticilerin belirsizliklere sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 84. Hizmet İçi Eğitime Katılma ve Kuruma Rekabet Avantajı Sağlaması**

		Kuruma rekabet avantajı sağlaması					Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Hizmet İçi Eğitime Katılma	1	N	0	0	1	1	0	2
		%	,0%	,0%	3,4%	3,4%	,0%	6,9%
	2	N	0	0	1	2	0	3
		%	,0%	,0%	3,4%	6,9%	,0%	10,3%
	3	N	1	0	1	0	0	2
		%	3,4%	,0%	3,4%	,0%	,0%	6,9%
	5	N	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,4%	3,4%
	0	N	0	4	1	9	7	21
		%	,0%	13,8%	3,4%	31,0%	24,1%	72,4%
Toplam	N	1	4	4	12	8	29	
	%	3,4%	13,8%	13,8%	41,4%	27,6%	100,0%	

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	26,871	16	0,043

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma durumları ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin kuruma rekabet avantajı sağlaması önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde Kuruma rekabet avantajı sağlaması önermesi hakkındaki görüşleri yöneticilerin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

**Tablo 85. Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Eğitim Durumu**

			Eğitim Durumu					Toplam
			Lise	Yüksekokul	Lisans	Yüksek Lisans	Diğer	
Testlerin kurumda uygulanmasını düşünme	Evet	N	0	6	19	3	1	29
		%	0,0%	12,0%	38,0%	6,0%	2,0%	58,0%
	Hayır	N	1	6	11	3	0	21
		%	2,0%	12,0%	22,0%	6,0%	0,0%	42,0%
Toplam		N	1	12	30	6	1	50
		%	2,0%	24,0%	60,0%	12,0%	2,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	2,928	4	0,570

\*p ≤ 0,05

**Tablo 86. Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Branş**

			Branş							Toplam
			Sınıf Öğr.	Mat.	Y. Dil	Sosyal	Fen	Türk Dili	Diğer	
Testlerin kurumda uygulanmasını düşünme	Evet	N	4	2	3	2	2	1	15	29
		%	8,2%	4,1%	6,1%	4,1%	4,1%	2,0%	30,6%	59,2%
	Hayır	N	3	2	1	1	4	0	9	20
		%	6,1%	4,1%	2,0%	2,0%	8,2%	0,0%	18,4%	40,8%
Toplam		N	7	4	4	3	6	1	24	49
		%	14,3%	8,2%	8,2%	6,1%	12,2%	2,0%	49,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	3,094	6	0,797

\*p ≤ 0,05

Yukarıda verilen değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamadığından, *Hipotez 17* reddedilmiştir. Bu bakımdan, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikler bakımından, psikoteknik testlerin uygulanması hususunda benzerlikler vardır. Bunda, psikoteknik testlerin geniş kitlelere ulaşmaması sonucunda öneminin bilinmemesinin de etkisi vardır.

**Tablo 87. Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Kurum Niteliği**

			Kurum niteliği			Toplam
			Özel Dershane	Özel Kurs	Özel Dershane ve Kurs	
Testlerin kurumda uygulanmasını düşünme	Evet	N	8	19	2	29
		%	16,0%	38,0%	4,0%	58,0%
	Hayır	N	8	13	0	21
		%	16,0%	26,0%	0,0%	42,0%
Toplam		N	16	32	2	50
		%	32,0%	64,0%	4,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	1,893	2	0,388

\*p ≤ 0,05

Yukarıda verilen değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamadığından, *Hipotez 18* reddedilmiştir. Buna göre, özel dersaneler ve özel kursların psikoteknik testlere ilişkin düşüncelerinin benzer yanlarının olduğunu söylememiz mümkündür. İstatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamasının nedeni ise dersane ve kursların, kurumsal yapısının benzer bir şekilde işlemesidir.

Bu bakımdan, yöneticilerin psikoteknik testlere ilişkin tutumlarını bir ayrıma gitmeyerek, Özel Öğretim Kurumları açısından değerlendirmek mümkündür. Testler ile ilgili bilgi seviyesi artmaya başladıkça, testlere olan tutumlar olumsuzdan olumluya döndükçe, testler kurumlarda uygulanmaya başlandıkça bu ayrım daha iyi ortaya çıkacaktır.



**Tablo 88. Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Testlerin Uygulanmasına Yönelik Üst Yönetimin Tutumu Olumlu Değildir**

		Testlerin uygulanmasına yönelik üst yönetimin tutumu					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Evet	N	9	7	9	4	0	29
	%	31,0%	24,1%	31,0%	13,8%	0,0%	100,0%
Hayır	N	2	1	8	4	6	21
	%	4,0%	2,0%	16,0%	8,0%	12,0%	42,0%
Toplam	N	11	8	17	8	6	50
	%	22,0%	16,0%	34,0%	16,0%	12,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	14,094	4	<b>0,007</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin uygulanabilmesi ile ilgili problemlerden testlerin uygulanmasına yönelik üst yönetimin tutumu olumlu değildir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde Testlerin uygulanmasına yönelik üst yönetimin tutumu olumlu değildir görüşü yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 19*, “üst yönetimin tutumunun olumlu olmaması” hususu göre kabul edilmiştir. Buna göre, testleri ileride uygulayabileceğini düşünenlerin, testle ilgili üst yönetimin tutumunun olumlu olmadığı görüşüne katılmadığını, sadece yaklaşık %13'lük bir yöneticinin katıldığını söyleyebiliriz. Ayrıca tablodan, testleri ileride uygulamayı düşünmeyenlerin nedenlerinden birisinin, üst yönetim kaynaklı olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 89. Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Özel Öğretim Kurumları'nın Gelişiminin Yavaşlamaya Başlaması, Testlerin Kullanılmasından Daha Öncelikli Bir Sorundur**

		Özel Öğretim Kurumları'nın gelişiminin yavaşlamaya başlaması, testlerin kullanılmasından daha öncelikli bir sorundur					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Evet	N	3	6	9	5	6	29
	%	6,0%	12,0%	18,0%	10,0%	12,0%	58,0%
Hayır	N	2	0	6	11	2	21
	%	4,0%	,0%	12,0%	22,0%	4,0%	42,0%
Toplam	N	5	6	15	16	8	50
	%	10,0%	12,0%	30,0%	32,0%	16,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	10,027	4	0,040

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin uygulanabilmesi ile ilgili problemlerden Özel Öğretim Kurumları'nın gelişiminin yavaşlamaya başlaması, testlerin kullanılmasından daha öncelikli bir sorundur önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde Özel Öğretim Kurumları'nın gelişiminin yavaşlamaya başlaması, testlerin kullanılmasından daha öncelikli bir sorundur görüşü yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 19*, “Ö.Ö.K.’nın gelişiminin öncelikli bir sorun olması” hususuna göre kabul edilmiştir. Buna göre, testleri ileride uygulamayı düşünenlerin %38’lik bir kısmı bu önermeye katıldıklarını, yaklaşık %30’luk bir kısmı ise kararsız kaldığını belirtmişlerdir. Bu tablodan, ileride testleri uygulamayı düşünenlerin de testler ile ilgili bazı soru işaretlerine sahip olduklarını çıkartmamız mümkündür. Uygulamayı düşünmeyenlerin ise, içine kararsızların da katılması durumunda, %80’e yakın bir kısmının önermeyi desteklediklerini söylememiz mümkündür.

**Tablo 90. Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Öğretmenler Arasında “Yeterli-Yetersiz” Ayrımı Yapılacağı İçin Eşitsizlik Doğurur**

		Öğretmenler arasında “yeterli-yetersiz” ayrımı yapılacağı için eşitsizlik doğurur					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Evet	N	6	10	3	10	0	29
	%	12,0%	20,0%	6,0%	20,0%	,0%	58,0%
Hayır	N	1	2	10	6	2	21
	%	2,0%	4,0%	20,0%	12,0%	4,0%	42,0%
Toplam	N	7	12	13	16	2	50
	%	14,0%	24,0%	26,0%	32,0%	4,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	14,772	4	0,005

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin uygulanabilmesi ile ilgili problemlerden öğretmenler arasında “yeterli-yetersiz” ayrımı yapılacağı için eşitsizlik doğurur önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde öğretmenler arasında “yeterli-yetersiz” ayrımı yapılacağı için eşitsizlik doğurur görüşü yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 19*, “Öğretmenler arasında ayırım yapılması” hususuna göre kabul edilmiştir. Buna göre, psikoteknik testleri ileride uygulamayı düşünenlerden yaklaşık %55’i testlerin, bu ayırma neden olacağı görüşüne katılmamaktadırlar. Testleri ileride uygulamayı düşünmeyenlerin ise sadece %14’lük bir kısmı bu önermeyi katılmadıklarını belirtmişlerdir. Geri kalan kısım ise kararsızlarla birlikte, önermeyi destekleyenler oluşturmaktadır. Bu bakımdan, yöneticilerin psikoteknik testlere ilişkin tutumlarının olumsuz olması nedenlerinden birisi de budur.

**Tablo 91. Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve Uygulaması Zor Bir Öğretmen Seçme Yöntemidir**

		Uygulaması zor bir öğretmen seçme yöntemidir					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Evet	N	6	9	7	4	3	29
	%	12,0%	18,0%	14,0%	8,0%	6,0%	58,0%
Hayır	N	0	2	8	9	2	21
	%	,0%	4,0%	16,0%	18,0%	4,0%	42,0%
Toplam	N	6	11	15	13	5	50
	%	12,0%	22,0%	30,0%	26,0%	10,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	11,663	4	<b>0,020</b>

\*p ≤ 0,05

Yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin uygulanabilmesi ile ilgili problemlerden uygulaması zor bir öğretmen seçme yöntemidir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde uygulaması zor bir öğretmen seçme yöntemidir görüşü yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 19*, “Uygulaması zor bir yöntem olması” hususuna göre kabul edilmiştir. Buna göre, psikoteknik testleri ileride uygulamayı düşünenlerin yarısından fazlası, testlerin uygulaması zor bir yöntem olmadığını belirtmekte iken, zor olduğunu düşünenlerin oranı %24’lerdedir. Kararsızları da dâhil edersek, uygulamayı düşünen bazı yöneticilerin de testlerin uygulanması zor bir yöntem olması ile ilgili bazı giderilebilir kaygılarının olduğunu söylemek mümkündür. Testleri uygulamayı düşünmeyenlerin bu önermeye katılmama oranının % 9’larda olduğu göz önüne alınırsa, bazı kurum yöneticilerinin testlere ilişkin olumsuz tavrının sebebi daha iyi ortaya çıkmış olur.

**Tablo 92. Psikoteknik Testlerin Uygulanmasını Düşünme ve En iyi Öğretmen Seçme Yöntemi Değildir**

		En iyi öğretmen seçme yöntemi değildir					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Evet	N	2	8	8	10	1	29
	%	4,0%	16,0%	16,0%	20,0%	2,0%	58,0%
Hayır	N	0	0	9	8	4	21
	%	,0%	,0%	18,0%	16,0%	8,0%	42,0%
Toplam	N	2	8	17	18	5	50
	%	4,0%	16,0%	34,0%	36,0%	10,0%	100,0%

Ki-Kare Testi	Pearson Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p değeri
	11,085	4	<i>0,026</i>

\* $p \leq 0,05$

Yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri ile öğretmen seçiminde psikoteknik testlerin uygulanabilmesi ile ilgili problemlerden uygulaması en iyi öğretmen seçme yöntemi değildir önermesi 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak yukarıdaki tabloda incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmen seçme sürecinde en iyi öğretmen seçme yöntemi değildir görüşü yöneticilerin psikoteknik testleri uygulama konusundaki görüşleri durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu bakımdan, *Hipotez 19*, “En iyi öğretmen seçme yöntemi olmaması” hususuna göre kabul edilmiştir. Buna göre, ileride testleri uygulamayı düşünenlerin % 38’i bu önermeyi desteklerken, % 34’ü önermeyi desteklememektedir. Geri kalan kısım ise kararsız kalan yöneticileri oluşturmaktadır. Testleri uygulamayı düşünmeyenlerin, bu önermeye katılmama oranının %0 olması ise dikkat çekicidir. Buna göre, önemli bir kısım yönetici için psikoteknik test yöntemi, en iyi öğretmen seçme yöntemi değildir. Testler hakkında bilgi sahibi olunma yüzdesi arttıkça, bu tarz düşüncelerde değişmelerin olacak olması muhtemeldir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda şirketler için çok önemli bir unsur hâline gelen personel bulma ve seçme, eğitim konusunda da - eğitim yönetimi ve işgören seçiminde - uygulama alanı bulmaya başlamıştır. İşe uygun eleman alımında daha profesyonel yöntemlere başvurulmasıyla, çeşitli eğitim kurumlarının işleyişi daha etkin bir hâle gelmiş olup, personelin işe alınması kararı daha düzenli ve daha rasyonel bir şekilde verilmeye başlamıştır. İşin gerektirdiği yeteneklere uygun elemanlar işe alındığında firmaların önemli kazanımları olacağı gibi, uygun olmayan elemanların seçiminde de firmalar birçok olumsuzluklarla karşılaşacaklardır.

Özellikle işe uygun eğitici personelin seçimi konusu, özel öğretim kurumları açısından son derece önemli bir konudur. Çünkü öğretmen, eğitici olma görevinin yanında, öğrencilerin/kursiyerlerin sağlıklı bir şekilde yetiştirilmelerinde, geleceğe güvenle yürüyebilmelerinde, çok önemli bir etkidir. Bu bakımdan, uygun öğretmenlerin bulunması ve seçimi sadece kurum ve öğrenci açısından değil, toplumun devamlılığı açısından da önem taşımaktadır. Öğretmen seçim sürecinde, kurumlar arasında, ihtiyacın belirlenmesinden, öğretmen temin ve seçim yöntemlerine kadar birçok husus farklılık göstermektedir. Konunun özünü ise bu farklılıklar oluşturmaktadır.

İşte bu çalışmanın sonucunda genel olarak; özel dersaneler ve özel muhtelif kurslardaki öğretmen bulma süreci, öğretmen seçme süreci ve bahse konu kurumlarda psikoteknik test uygulanmasına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlar karşılaştırmalı olarak belirlenmiştir.

Bunun için öncelikle; kurum yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik bilgileri ile hizmet içi eğitime katılma ve kişisel gelişim ile ilgili yaklaşımları takip etmeye yönelik bilgileri ortaya kondu. Daha sonra kurum yöneticinin görev aldığı kurumun niteliği, kurumda çalışan öğretmen ve yönetici sayısı ile kurumun belirlediği stratejik tanımlamalar ve kurumda düzenlenen etkinlikler belirlendi. Ardından özel dersane ve özel kurslarda öğretmen bulma ve seçiminin nasıl işlendiği ortaya konuldu. Son bölümde de psikoteknik test yöntemi; testler ile ilgili bilgi sahibi olma durumu, testlerin uygulanma derecesi, uygulanan

testler, kim tarafından uygulandığı, ileride uygulanmasının düşünülüp düşünülmediği ve testler ile ilgili problemler gibi çeşitli hususlar açısından incelendi. Anket verilerinin SPSS programına girilmesinden sonra elde edilen bulguların yanında; makale, süreli yayın, internet vb. yazılı ve görsel kaynaklardan, yapılan kişisel mülakattan ve anket çalışması yapılırken, anket sorularından bağımsız olarak elde edilen yapılandırılmamış görüşmelerden ve genel gözlemlerden elde edilen bilgilere dayanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

*Özel dersane ve özel muhtelif kurslara uygulanan anketin kişisel bilgiler ile ilgili kısmından;* yöneticilerin branş dağılımının çok farklı olduğu, ağırlıklı olarak lisans mezunu oldukları, kurumda daha çok 0–5 yıl arasında değişen yöneticilik kademine sahip oldukları, hizmet içi eğitime katılım oranlarının oldukça düşük olduğu, mesleğiyle ilgili dernek üyeliği olanların sayısının az olduğu, kişisel gelişim ile ilgili yeni yaklaşımları en çok internetten, daha sonra da eğitim ile ilgili çeşitli etkinliklerden takip ettikleri, kendilerini en fazla insan kaynakları alanında geliştirmeleri gerektiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

*Özel dersane ve özel muhtelif kurslara uygulanan anketin kurum bilgileri ile ilgili kısmından;* özel kurs sayısının, dersanelere göre daha fazla olduğu, görev alınan kursun yabancı dil-sürücü kursu gibi çok farklı alt boyutları olduğu, kurumlarda çalışan yönetici sayısının genellikle 2'yi geçmediği, kurumlarda panel, sempozyum ve konferans düzenleme sayısının az olduğu ortaya konmuştur.

*Özel dersane ve özel muhtelif kurslara uygulanan anketin öğretmen bulma ve seçme süreci ile ilgili kısmından;* kurum yönetimi tarafından öğretmen ihtiyacının sistemli bir şekilde analizinin yapılma oranının yüksek olduğu, ileriye yönelik muhtemel öğretmen ihtiyacı ile ilgili tahmin yapma oranının düşük olduğu, öğretmen temini ile ilgili yazılı bir şekilde kurum politikalarının ve stratejilerinin oluşturulmadığı, uygun öğretmen seçiminin sağlayacağı en önemli avantajın kurumun prestijinin artması olduğu, uygun olmayan öğretmen seçiminin neden olacağı dezavantajın ise öğrencilerin/kursiyerlerin gelişiminin olumsuz yönde etkileneceğinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmen temininde en fazla başvurulan yöntemin doğrudan başvurular ile kurum çalışanlarının/çevrenin tavsiyeleri olduğu, sıklıkla olmasa da ilanlara, internete ve

kurumun kendi web sitesine başvurulduğu, danışmanlık şirketlerinden yararlanma sıklığının düşük olduğu, işgören kiralama yöntemine ise hiç başvurulmadığı belirlenmiştir. Öğretmen seçim sürecinde de birçok kurumun başvuru formlarının doldurulması, ön mülakatın yapılması, görüşme yapılması ve referansların kontrolüne başvurduğu, uygulama sınavına ve yıllık ders planı gibi iş örneklerinin incelenmesine çoğunlukla başvurulmadığı belirlenmiştir.

Öğretmen seçim sürecinde aday öğretmenin zihinsel yeteneğinin, bilgi birikiminin, işe uyumlu kişiliğinin, davranışsal özelliğinin, sadakatinin, sorumluluk anlayışının, saygılı olmasının, dürüst olmasının ve hoşgörüsünün çok önemli olduğu; adayın dış görünüşünün ve kuruma olan maliyetinin yöneticiler açısından farklılıklar gösterdiği; adayın mezun olduğu okulun, mezuniyet derecesinin, yurtdışında eğitim almış olmasının, yabancı dil bilgisinin, lisansüstü eğitim almış olmasının ve bilgisayar bilgisinin ise çok önemli olmadığı ortaya konmuştur.

Öğretmen seçimi ile ilgili olarak, mevcut işe alımların düzensiz bir şekilde yapıldığı, çoğunlukla ihtiyaç doğduğu anda öğretmen alımına gidildiği, aday öğretmenden asıl öğretmenliğe terfinin ve ihtiyaç olan kadroya başka bir branştan öğretmen alımının başvuru yöntemlerinden olduğu, bazı dershanelerde referansın ve adayın kişilik yapısının en önemli özellik olduğu, öğretmenleri staja başlatıp kendilerinin eğittiği kurumların olduğu ve başka kurumlardan transfer etme yöntemine de başvurulduğu belirlenmiştir.

Özel öğretim kurumunun niteliğinin dershane veya kurs olmasının psikoteknik test uygulamayla doğrudan bir ilişkisi olmadığı hâlde, özellikle kursların, alt boyutlarında önemli farklılaşmalar gösterdiği, dershanenin alt boyutlarında ise bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Örneğin; *sürücü kurslarında* aday öğretmenin okul durumunun fazla bir öneminin olmadığı, trafik öğretmeni olabilmek için sertifika, ilk yardım ve motor bilgisi öğretmeni olabilmek için ise diplomanın yeterli olduğu, kursiyerler için bir sürücü kursunda beklenenin sadece maliyet olduğu için kalifiye öğretmen aramayacağı düşüncesi ortaya konmuştur.



Evden dışarı çıkamayan çocukları topluma kazandırmak, öğrenme güçlüğü çeken çocukları tespit etmek, sosyal, duygusal gelişim, zihinsel gelişim ve dil gelişimini sağlamak için kurulan *rehabilitasyon merkezlerinde*; öğretmen seçme sürecinde aday öğretmenlerin, işe uyumlu kişiliğinin, davranışsal özelliğinin, sabrının ve hoşgörüsünün en önemli öge olduğu, kişilik testleri uygulayabildikleri, MEB'in belirlediği sayılara ve ön izin belgesine sahip olma durumuna göre işe eleman alındığı için aday sayısının az olduğu belirlenmiştir.

Yabancı dil kurslarında; TESOL, CELTA, DELTA gibi yeterlilik sertifikalarının önemli olduğu, dil zekâsının önemli olduğu, işe alımda danışmanlık şirketlerine başvurulabildiği, bazı şirketlerin personelinin İngilizce tespitini yapabilmeleri için başvurabildikleri ve yabancı öğretmen alımında ciddi yabancı gazetelerin eğitim eklerine ilan verdikleri ortaya konmuştur.

Seçme sürecinde adayların dış görünüşüne en fazla önem veren *estetiysen kurslarında* ise işe alımda kalfa-usta sertifikasının önemli olduğu ortaya konmuştur.

*Özel dersane ve özel muhtelif kurslara uygulanan anketin psikoteknik kısmından*; yöneticilerin %30'unun testler hakkında bir bilgiye sahip olmadıkları, anket uygulanan 50 kurumdan yalnızca 5'inin psikoteknik test yönteme başvurduğu, testlerin ağırlıklı olarak online testler aracılığıyla yürütüldüğü, daha çok kişilik ve bilgi testlerinin uygulandığı, öğretmenlere en uygun testlerin ise 16 PF Kişilik testi, duygusal zekâ ve Raven'in Gelişim Matrisleri olduğu ortaya konmuştur.

Uygun öğretmen seçimine katkıda bulunan testlerin kurumlarında uygulamayı düşünenlerin sayısı 29 olup, bu, yarısından fazlasının psikoteknik testleri ileride uygulayabileceğini göstermektedir. Yine de, bazı yöneticiler, testleri uygulamak konusunda yatkın olsalar da kurumun yeni ve/veya büyük olmaması gibi etkenler nedeniyle testlerin uygulanmasında sıkıntılar çekmektedirler.

Ayrıca, kurum yöneticilerinin çoğu, test uygulanmasının kuruma rekabet avantajı getirmeyeceğini düşünmektedirler. Oysaki artık trafikte de zorunlu hâle getirilen şoförlere psikoteknik test uygulanması, özellikle okullarda bir reklam aracı olarak

görülebilmektedir. Buna karşılık, öğrencileri geleceğe taşıyan, topluma kazandırmada öncü rol üstlenen öğretmenlere özellikle kişilik testi uygulanmasının zorunlu hâle getirilmesi düşünülmemektedir.

*Yukarıda anlatılanlardan yola çıkarak, Psikoteknik test sisteminin daha etkin bir şekilde işleyebilmesi için; iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması, politika ve stratejilerin yazılı bir şekilde oluşturulması, toplumun, yöneticilerin ve öğrencilerin psikoteknik testler hakkında daha fazla bilgiye sahip olabilmeleri için seminer, panel gibi etkinlikler düzenlenmesi, öğretmenlere yönelik hazırlanan Türk normları oluşturulmuş testlerin sayısının artması için daha fazla çalışmalar yapılması, öğretmenlerin kişilik vb. yapılarının mesleğe adım atmadan önce tespit edilmeleri, testleri uygulayabilmek için laboratuarlara ve danışmanlık şirketlerine başvuru yapılması, rehabilitasyon merkezleri gibi bazı kurumlar için test uygulanmasının yasal zorunluluk hâline getirilmesi önerilebilir.*

Mevcut durum ile birlikte, gelecekteki durumu da belirleyebilme imkânı veren psikoteknik testler, öğretmen seçim sürecinde uygulanması gereken tek yöntem değildir. Öğretmen alımlarında, uygulama sınavı, iş örneklerinin incelenmesi ve mülakat ile birlikte kullanılması daha verimli sonuçlar ortaya koyacaktır. Yine de işe ve iş yerine uyumu sağlayan en uygun ve en objektif personel seçme yönteminin *psikoteknik test* yöntemi olduğunu söyleyebilmemiz mümkündür.

## KAYNAKLAR

- AKDOĞAN, Ali (1995), *Özel Okullarda Eğitici Personel Seçimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKSOY, Beyhan (2005), “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?”, *Bilgi Dünyası*, 6(1), s. 67.
- AKTİF GELİŞİM, “İş Yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi Doğru, Hangisi Kötü”, <http://www.aktifgelisim.com/insan-kaynaklari/is-yasaminda-kullanilan-kisilik-olcum-araclari-hangisi-dogru-hangisi-kotu.html>, 30.11.2007.
- AKYILDIZ, Hüseyin ve Murat Kayalar (2003), “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz İle Boyutlandırılması”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, s. 75-92.
- AKYİĞİT, Ercan (2005), *İş Hukuku*, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ALDEMİR, C., A. Ataol ve G. Budak (1998), (Frank Coss’dan aktaran) *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- ALTINKÖPRÜ, Tuncel (2004), *Karakter Bilim ve İnsan Tanımada Testler*, 3. Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ATAÜNAL, Aydoğan (2003), *Niçin ve Nasıl Bir Öğretmen?*, Milli Eğitim Vakfı Yayınları, No: 4, Ankara.

- AYTAÇ, Serpil (2002), “Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması”, *İş, Güç, Bakış - İş Yaşamı Dergisi*, Sayı 5.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi-Eğiticinin Eğitimi*, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYSAL, A. Can ve Erdal Tekarslan (1998), *Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 275, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Beta, İstanbul.
- BOLTON, Trevor (1997), *Human Resource Management: An Introduction*, Blackwell Publishing Professional, Cambridge.
- BOYRAZ, Ali Murat (2002), *Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BUSH, T. (1998), “The national Professional qualifications for headship: The key to effective school leadership”, *School Leadership and Management*, Vol.18, No.3, S.7
- BÜYÜKBAYRAMOĞLU, Nihan, (1999), *Personel Temininde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CALDWELL, Hardy (1999), *Mükemmel Adayı Seçme*, Çev., E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

CAN, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (1995), (Paul Pigors ve Charles A. Myers'dan aktaran) *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2.Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CASTETTER, B.W. (1986), *Administering School Personal*, New-York.

COOK, Mark (1998), *Personnel Selection: Adding Value Through People*, Third Edition, John Wiley & Sons, New York.

ÇAKAR, Ulaş ve Yasemin Arbak (2004), “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, s. 28.

ÇAKIR, “Özel Çakır İlköğretim Okulu”, <http://www.cakir.k12.tr/?ik>, 29.12.2006.

ÇANAKÇI, Fulya ve Mine Doğan (2003), “İşe Alımda Outsourcing”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1285>, 06.11.2006.

ÇELİKTEKİN, Mustafa (2005), “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 2005/1, Sayı 18, s. 129.

DBE (DAVRANIŞ BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ), “Hafıza Testi”, <http://www.dbe.com.tr/DAKTR/default.asp?cntId=05010017>, 23.12.2006.

DBE (DAVRANIŞ BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ), “16 PF”, <http://www.dbe-online.com/aday/launch.asp?IngArsersmentID=843F51687FSSF8D9>, 19.02.2008.

DECONZO, David A. ve Stephen P. Robbins (1999), *Human Resource Management*, Sixth Edition, John Wiley & Sons. Inc., New York.

DERELİ, Toker ve Ülkü Uzunçarşılı (1990), *İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi*, MESS Eğitim Kitapları Dizisi:20.

DİNÇER, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7.Baskı, Beta, İstanbul.

ECERKALE, Kubilay ve Ahmet Kovancı (2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 71.

ERDAL, Murat (2003), (Neal J. Hannon’dan aktaran)“Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=158](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158), 07.11.2006.

ERDOĞAN, İlhan (1997), *İşletmelerde Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayın No:248, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan (1990), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 4. Basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

EYRENCİ, Öner (1991), “İşe Girişte Personel Seçimi İle İlgili Hukuki Sorunlar”, *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Millî Komitesi 15. Yıl Armağanı*, Bayrak Matbaacılık, İstanbul.

EYÜBOĞLU, “Vizyonumuz, Misyonumuz, Değerlerimiz”, [http://www.eyuboglu.k12.tr/corporate/aboutus/general\\_director.asp](http://www.eyuboglu.k12.tr/corporate/aboutus/general_director.asp),28.12.2006

FIRAT, Zerrin Yöney (1999), “Üniversitelerde Düzenlenen İstihdam Fuarları ve İstihdam Haftası”, *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=7&inc=arc&cilt=1&sayi=1&year=1999](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=7&inc=arc&cilt=1&sayi=1&year=1999), 01.11.2006.

GATEWOOD, Robert D. ve Hubert S. Feild (2001), *Human Resource Selection*, Fifth Edition, Harcourt College Publishers, Fort Worth

GÜLER, Ebru Çetin (2006), “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1.Ocak, s. 21-22.

GÜRBÜZ, Gülruh Özışık (2002), *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, 1. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

GÜZELAY, Gaye (2006), “Dönemsel Eleman Bulmakta Belki Pahalıyız Ama Verimliyiz”, *Hürriyet İK*, 29 Ekim, s.3.

GYTE (Gebze İleri teknoloji Enstitüsü), “Uygulanan Testler”, <http://web.gyte.edu.tr/psikoteknik/?d=testler.htm>.

HADASS, Yael S. (2004), “The Effect of Internet Recruiting on the Matching of Workers and Employers”, [http://econ.tau.ac.il/papers/applied/Hadass\\_paper.pdf](http://econ.tau.ac.il/papers/applied/Hadass_paper.pdf), 27.10.2006.

HALLORAN, Jack (1986), *Personnel and Human Resource Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

İMREK, M. Kemal (2005), *Yöneticiler ve Yönetici Adayları İçin Yönetmeye Başlamak*, Arıkan Basım Yayım, İşletme Ekonomi Dizisi:2.

İNSAN KAYNAKLARI ZİRVESİ (9.), (2004), *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.2-29.

İŞKUR (Türkiye İş Kurumu), (2006), “3. Genel Kurul Raporu”, <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/3.Genel%20Kurul%20Raporu.doc>, 07.11.2006.

İŞKUR (Türkiye İş Kurumu), (2005), “2005 Yılı Faaliyet Raporu”,  
<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/2005faaliyet.zip>, 06.11.2006.

İŞKUR (Türkiye İş Kurumu), “İşe Yerleştirme Hizmetleri”,  
<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/yerles.html>, 07.11.2006.

KAYE, Beverly ve Sharon Jordan Evans (2000), *Sevin Ya Da Kaybedin-İyi Elemanların Kalmasını Sağlamak*, Çev., Betül Çelik, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KAYNAK, Tuğray (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2.Baskı, Alfa Yayın, İstanbul.

KEENAN, Tony (1997), “Selection for Potential: The Case of Graduate Recruitment”, Edited by: ANDERSON, N., ve P. Herriot, *International Handbook of Selection and Assesment*, John Wiley&Sons Ltd., s. 518-519.

KEPİR, Handan (1989), “İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik Yöntem”, *İşgücününün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

KURT, Kudret (2005), *İş Kanunları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

KUTANIŞ, Rana Özen ve Meral Elçi (2006), “Psikoteknik Testlerin Birbirleri ve Bireysel Özellikler İle Uyumu: Bir Geçerlilik Analizi”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 2, s. 115.

LATİF, Hasan ve Gazi Uçkun (2004), *Mülakat-Avantajlı Stratejiler*, Rota Yayınları, İstanbul

LIEVENS, Filip ve Michael M. Harris (2003), “Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.16, s. 131-165.



MANPOWER, “Dönemsel/Sözleşmeli Personel Tedariki”,  
<http://www.manpower.com.tr/isverenler/tedarik.asp>, 07.11.2006.

MEB, “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği”,  
<http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2008/03/20080308-6.htm>.

MEV (2004), *Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi*, Milli Eğitim Vakfı Yayınları, No:6, Ankara.

MILKOVICH, George T. ve John W. Boudreau (1991), *Human Resource Management*, Sixth Edition, Homewood, IL: Irwin.

MUCUK, İsmet (2000), *Modern İşletmecilik*, 12.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ÖNER, Mehmet (1999), *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi:9, İstanbul.

ÖNER, Necla (1997), *Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler - Bir Başvuru Kaynağı*, 3. Basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ÖOK, “5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu”,  
[http://ookgm.meb.gov.tr/Mevzuat\\_hm/5580.htm](http://ookgm.meb.gov.tr/Mevzuat_hm/5580.htm).

ÖZÇELİK, Burcu (2006), “Türkiye’nin En İyi İşyeri Hangisi”, *Hürriyet İK*, 5 Kasım, s.14.

ÖZER, A. Kadir (1994), *Rorschach: Bütünleyici “Exner” Sistemi*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem (2000), *Psikolojik Testler*, 4.Baskı, Pdrem Yayınları, Ankara.

ÖZTÜRK, Zekai (1994), *Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

PFİZER, “İK Uygulamaları”, <http://www.pfizer.com.tr/tr/ik/uygulama.asp>, 05.11.2006.

ROBERTSON, Ivan T. ve Mike Smith (2001), “Personnel Selection”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, s. 443

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), *Personel Yönetimi*, 8. Basım, Furkan Ofset, Bursa.

SAYIN, Ali Kemal (2002), *Emek Piyasasında Aracılık ve Özel İstihdam Büroları*, Türkiye İş Kurumu Yayınları No:324, Ankara.

SCHMITT, Neal ve David Chan (1998), *Personnel Selection: A Theoretical Approach*, Sage Publications Inc., London.

SCHULER, Randall S. (1984), *Personel and Human Resources Management*, West Publishing Company, New York.

SEFEROĞLU, Süleyman Sadi (2004), “Öğretmen Yeterlikleri ve Meslekî Gelişim”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Yıl 5, Sayı 58.

SİLAH, Mehmet (2005), “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 182.

SOLMUŞ, Tarık, “Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=25&pg=ks](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=25&pg=ks), 04.12.2006

SPOR, Nazlı Yaşar (2001), “Psikoteknik ve Kullanım Alanları”, *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Ocak, s. 13.

ŞENCAN, Hüner, “Testlerin Sınıflandırılması”, [http://www.hunersencan.com/PSIKOTEK/Testlerin\\_siniflandirilmesi.doc](http://www.hunersencan.com/PSIKOTEK/Testlerin_siniflandirilmesi.doc), 18.12.2006.

ŞENCAN, Hüner, “İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının Organizasyon ve Donanımı”, [http://www.hunersencan.com/psiko\\_lab.doc](http://www.hunersencan.com/psiko_lab.doc), 18.12.2006

TANOVA, Cem ve Himmet Karadal (2004), “Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 123-136.

TAYMAZ, Haydar (2000). *Okul Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.

UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

VERTİCAL FOCUS, “Human Resources”, <http://www.intranetjournal.com/features/usweb/50ways-02.shtml#>, 07.11.2006.

VİZYON 2023, “Eğitim ve İnsan Kaynakları Paneli”, <http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/teknolojiongorusu/paneller/egitimveinsankaynaklari/raporlar/raporeik.pdf>, 28.12.2006.

YALÇIN, Selçuk (2002), *Personel Yönetimi*, 7.Basım, Beta, İstanbul.

YELOĞLU, Hakkı Okan (2004), “İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1-2, s. 117.

YÜCEL, Recep (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, s. 110-128.

YÜKSEL, Galip (2001), (Susan Capel ve diğ.’den aktaran) “Öğretmenlerin Sahip Olması Gereken Davranış Olarak Sosyal Beceri”, *Milli Eğitim Dergisi*, sayı 150.

ZAMAN, “TBMM: Öğretmen adayları kişilik testinden geçirilsin”, <http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=490347>, 20.01.2007

ZEL, Uğur (2001), *Kişilik ve Liderlik*, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

## Ek: “ÖĞRETMEN SEÇME VE PSİKOTEKNİK” ANKETİ

Bu anket, Özel Öğretim Kurumları’ndaki yöneticilerin öğretmen bulma ve seçim süreci ile psikoteknik testlerle ilgili bilgilerini ve tutumlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

**Kurum Yöneticisinin Adı ve Soyadı :**

**Kurumun Adı ve Kuruluş Yılı :**

### A. KİŞİSEL BİLGİLER

#### 1- Cinsiyetiniz nedir?

Kadın

Erkek

#### 2- Yaşınız kaçtır?

25’den küçük

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51’den büyük

#### 3- Medeni Durumunuz nedir?

Evli

Bekâr

Diğer

#### 4- Eğitim durumunuz nedir?

Lise

Yüksekokul

Lisans

Yüksek Lisans

Diğer (.....)

#### 5- Görev durumunuz nedir?

Genel müdür

Genel müdür yrd.

Müdür

Müdür başyrd.

Müdür yrd.

#### 6- Branşınız nedir?

Sınıf Öğretmenliği

Matematik

Yabancı Dil

Diğer (.....)

Sosyal Bilgiler

Fen Bilimleri

Türkçe/Türk Dili

**7- Şimdiye kadarki toplam iş deneyiminiz nedir?**

0-5 yıl                      6-10 yıl                      11-15 yıl  
16-20 yıl                      21-25 yıl                      26 - +

**8- Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

0-5 yıl                      6-10 yıl                      11-15 yıl  
16-20 yıl                      21-25 yıl                      26- +

**9- Kurumda kaç yıldır yöneticilik kıdemine sahipsiniz?**

0-5 yıl                      6-10 yıl                      11-15 yıl  
16-20 yıl                      21-25 yıl                      26- +

**10- Bir sene içerisinde hizmetiçi eğitime katıldınız mı?**

1 Kere                      2 Kere                      3 Kere  
4 Kere                      5 Kere                      Katılmadım. (12. Soruya Geçiniz.)

**11- Aşağıda, yöneticilerin ve öğretmenlerin katılabildiği “Hizmet İçi Eğitim Programı” ile ilgili çeşitli hususlar verilmiştir ve bu hususlar doğrultusunda beşli derecelendirme yapılmıştır. En uygun olan seçeneği işaretleyiniz.**

<i>Hizmetiçi Eğitim</i>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurum personelinin sürekli gelişmesini sağlar.					
Yenilikleri daha yakından takip etme olanağı sağlar.					
Yöneticilerin eğitim sistemine uyumunu sağlar.					
Öğretmenlerin eğitim sistemine uyumunu sağlar.					
Kurum personelinin iletişim kurma becerilerini artırır.					
Eğitim programında yer alan konular öğretmenin sorun çözme becerisini artırır.					

**12- Mesleğinizle ilgili herhangi bir derneğe üye misiniz?**

Evet

Hayır

**13- Kişisel gelişim ile ilgili yeni yaklaşımları hangi kaynaklardan takip ediyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

İnternet

Gazetelerin insan kaynakları ekleri

Kişisel gelişim kitapları

Sürekli bilimsel yayınlar

Eğitim ile ilgili çeşitli etkinlikler

Takip etmiyorum

Diğer (.....)

**14- Kurum yöneticisi olarak kendinizi aşağıdaki alanlardan hangisinde daha fazla geliştirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

Mali konular

Pazarlama

Halkla İlişkiler

Plan ve program

Performans Ölçümü

İnsan Kaynakları Yönetimi

Diğer (.....)

## **B. KURUM BİLGİLERİ**

**15- Görev aldığınız kurumun niteliği nedir?**

Özel dersane (16. Soruya Geçiniz)

Özel kurs (17. Soruya Geçiniz)

**16- Görev aldığınız özel dershanenin niteliği nedir?**

Üniversite Hazırlık

OKS

Diğer (.....)

**17- Görev aldığınız özel kursun niteliği nedir?**

Yabancı dil

Bilgisayar

Muhasebe

Sürücü kursu

Diğer (.....)

**18- Kurumda çalışan öğretmen sayısı nedir?**

1-10

11-20

21-30

31-40

41-50

51 - +

**19- Kurumda çalışan yönetici sayısı nedir?**

1                      2                      3  
4                      5                      6 - +

**20- Kurumda düzenlenen etkinlikler nelerdir?**

Seminer                      Kurs                      .                      Panel  
Toplantı                      Konferans                      Sempozyum  
Diğer (.....)

**21- Kurumunuzun belirlediği stratejik tanımlamalar hangileridir?**

Vizyon                      Misyon                      .                      Değer  
Hedefler                      Kalite politikası                      Stratejik tanımı yok.

## **C. ÖĞRETMEN BULMA VE SEÇME SÜRECİ**

**22- Kurum yönetimi tarafından öğretmen ihtiyacı sistemli bir şekilde analiz ediliyor mu?**

Evet                      Hayır (25. soruya geçiniz.)

**23- Öğretmen ihtiyacının analizi nasıl yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

Mevcut öğrenci ve öğretmen sayısı belirlenerek, öğretmen ihtiyacı “tespit” edilmektedir.  
“İş tanımları” belirlenerek, tanıma uygun öğretmen temin edilmektedir.  
“İş gereği” belirlenerek, işe uygun yetenek ve kişilikte öğretmenler işe alınmaktadır.  
İleriye dönük olarak, muhtemel öğretmen ihtiyacı ile ilgili “tahmin”ler yapılmaktadır.  
Öğretmen temini ile ilgili kurum “politika”ları yazılı olarak oluşturulmaktadır.  
Öğretmen temini ile ilgili kurum “strateji”leri yazılı olarak oluşturulmaktadır.  
Öğretmenin hangi iç ve/veya dış “kaynaklar”dan temin edileceği belirlenmektedir.  
Öğretmenin hangi “seçim süreci”nden geçerek, işe alım kararının verileceği belirlenmektedir.  
Diğer (.....)



**24- Kuruma uygun öğretmen seçiminin sağlayacağı avantajlarla ilgili faktörleri önem sırasına göre “1” en önemlisi ve “5” en önemsizi temsil edecek şekilde sıralayınız.**

Faktör	Önem Derecesi
Kuruma bağlılık artacaktır.	
Kurumun saygınlığı artacaktır.	
Niteliksiz adaylar elenecektir.	
İş-öğretmen arasındaki uyumsuzluklar azalacaktır.	
Zaman kaybı azalacaktır.	

**25- Kuruma uygun olmayan öğretmen seçiminin neden olacağı dezavantajlarla ilgili faktörleri “1” en önemlisi ve “5” en önemsizi temsil edecek şekilde sıralayınız.**

Faktör	Önem Derecesi
Yönetim ve organizasyonun zafiyeti ortaya çıkacaktır.	
Öğretmenin kişiliğinde yıkım olacaktır.	
Adayların seçim sürecine olan güven kaybı ortaya çıkacaktır.	
Kurumun saygınlığı azalacaktır.	
Öğrencilerin gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir.	

**26- Kurumunuzda öğretmen temininde hangi yöntemleri kullanmaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

- İnternet
- İlanlar
- Doğrudan Başvurular
- Kurum çalışanlarının tavsiyeleri
- Aday öğretmenlerden asıl öğretmenliğe terfi
- İhtiyaç olan kadroya başka bir branştan öğretmen alınması
- Kurumun web sitesi
- Özel insan kaynakları danışmanlık büroları
- İşgören kiralama (İşgören taşeronluğu)
- Meslek kuruluşları ve sendikalar

**27- Kurumunuzda öğretmen seçim süreci nasıl işlemektedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

- Başvuru formlarının doldurulması
- Ön mülakatın yapılması
- Görüşme yapılması
- Referansların kontrol edilmesi
- Öğretmen adaylarının değerlendirme merkezlerine alınması
- Uygulama sınavı yapılması
- Yıllık ders planı vb. iş örneklerinin incelenmesi
- Sağlık muayenesinin yapılması

**28- Aşağıda “Öğretmen Seçme Süreci” ile ilgili çeşitli hususlar verilmiştir ve bu hususlar doğrultusunda beşli derecelendirme yapılmıştır. En uygun olan seçeneği işaretleyiniz.**

<i>Öğretmenlerin Seçme Süreci'nde</i>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Aday öğretmenin zihinsel yeteneği çok önemlidir.					
Aday öğretmenin bilgi birikimi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin işe uyumlu kişiliği çok önemlidir.					
Aday öğretmenin davranışsal özelliği çok önemlidir.					
Aday öğretmenin deneyimi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin yaratıcı düşüncesi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin iletişim becerisi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin liderlik becerisi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin, öğrencinin tabiatını anlama becerisi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin mezun olduğu okul çok önemlidir.					
Aday öğretmenin mezuniyet derecesi çok önemlidir.					

Aday öğretmen, öğretmen formasyonunun/sertifikasının olması çok önemlidir.					
Aday öğretmenin kişisel gelişim ile ilgili kurslara katılması çok önemlidir.					
Aday öğretmenin yurtdışında eğitim alması çok önemlidir.					
Aday öğretmenin yabancı dil bilgisi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin lisansüstü eğitim almış olması çok önemlidir.					
Aday öğretmenin bilgisayar bilgisi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin sadakati çok önemlidir.					
Aday öğretmenin sorumluluk anlayışı çok önemlidir.					
Aday öğretmenin saygılı olması çok önemlidir.					
Aday öğretmenin dürüst olması çok önemlidir.					
Aday öğretmenin öğretmenliğe olan ilgisi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin kendine güveni çok önemlidir.					
Aday öğretmenin hoşgörüsü çok önemlidir.					
Aday öğretmenin ders anlatmada farklı metotları kullanma becerisi çok önemlidir.					
Aday öğretmenin dersi açıklama yeteneği çok önemlidir.					
Aday öğretmenin konuyu zenginleştirme yeteneği çok önemlidir.					
Aday öğretmenin plan ve program yapma yeteneği çok önemlidir.					
Aday öğretmenin kuruma olan maliyeti çok önemlidir.					
Aday öğretmenin dış görünüşü çok önemlidir.					

## D. PSİKOTEKNİK TESTLER

**29- Personel seçiminde uygulanan “testler” hakkında bir bilgiye sahip misiniz?**

Evet

Hayır

**30- Testler kurumunuzda ‘öğretmen seçiminde’ uygulanıyor mu?**

Evet

Hayır (35. Soruya Geçiniz.)

**31- Kurumunuzda öğretmen seçiminde uygulanan psikoteknik testler hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

Zekâ testleri

Kişilik testleri

Projektif testler

Dikkat testleri

Yetenek testleri

Yaratıcılık testleri

Hafıza testleri

Yönetim beceri testleri

İlgi testleri

Bilgi testleri

Gösteri testleri.

Örnek iş testleri

Diğer (.....)

**32- Testler kurumunuzda kim tarafından uygulanıyor?**

İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları.

Üniversitelerin psikoteknik laboratuvarları.

Kendi geliştirdiğimiz test programı.

Yurtdışından çeviri ile kendi uzman personelimiz tarafından.

Online testler aracılığı ile.

Diğer (.....)

**33- Öğretmen seçiminde kullanılan test yöntemini ileride de uygulamaya devam etmeyi düşünüyor musunuz?**

Evet

Hayır

Bir fikrim yok.

**34- Personelin bilgi, yetenek, beceri ve kişilik özelliklerini belirleyerek uygun personelin seçimine katkıda bulunan testlerin kurumunuzda uygulanmasını düşünür müsünüz?**

Evet

Hayır (37. Soruya Geçiniz)

**35- Aşağıda belirtilen hangi hususların gerçekleşmesi durumunda testleri uygulamayı düşünürsünüz?**

<i>Öğretmen Seçiminde Testlerin Uygulanması</i>	<b>Kesinlikle Katılıyor</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Öğretmenlerin iş başarısını artırması.					
Öğretmenlerin oluşturduğu zümrelerin motivasyonunu artırması.					
Öğretmenlerin işe uyumunu sağlaması.					
Öğretmenlerin iş yerine uyumunu sağlaması.					
Öğretmenlerin doğru ve tarafsız ölçümünü sağlaması.					
Kuruma rekabet avantajı sağlaması.					
Öğretmenlerin hedefine daha kolay ulaşmalarına yardımcı olması.					
Öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlaması.					
Psikoteknik belgesi almış öğretmenlerin kuruma reklam avantajı sağlaması.					
Kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunması.					
Öğretmen adaylarının kişilik özelliklerinin daha iyi ortaya çıkmasını sağlanması.					
Öğretmen adaylarının yeteneklerinin daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması.					
Öğretmen adaylarının bilgilerinin daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması.					
Öğretmen adaylarının zeka seviyelerinin daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması.					
Öğretmen adaylarının dikkati yoğunlaştırma derecesinin daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması.					
Öğretmen adaylarının yaratıcılıklarının daha iyi ortaya çıkmasını sağlaması.					
Başarının somut bir şekilde sayısallaştırılmasını sağlaması.					

36- Testlerin kurumunuzda uygulanabilmesi ile ilgili *problemleri*, aşağıda belirtilen yargılara göre belirtmenizi rica ederiz.

<i>Öğretmen Seçiminde Testlerin Uygulanması</i>	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
Testler yabancı dilden çeviri şeklinde olduğu için ülke kültürüne uygun değildir.					
Testler, farklı zamanlarda farklı sonuçlar vereceği için uygun öğretmen seçimi sağlanamayacaktır.					
Öğretmenlere yönelik geliştirilen özel testler yoktur.					
Testlerin uygulanmasına yönelik üst yönetimin tutumu olumlu değildir.					
Testlerin uygulanabilmesi ile ilgili idarî mevzuatta eksiklikler vardır.					
Özel Öğretim Kurumları'nın gelişiminin yavaşlamaya başlaması, testlerin kullanılmasından daha öncelikli bir sorundur.					
Öğretmenler arasında “yeterli-yetersiz” ayrımı yapılacağı için eşitsizlik doğurur.					
Öğretmenlerin kendilerine olan güvenlerini yitirmelerine neden olur.					
Zaman alıcı bir yöntemdir.					
Uygulaması zor bir öğretmen seçme yöntemidir					
En iyi öğretmen seçme yöntemi değildir.					
Kuruma maddi bir külfet getirir.					

## ÖZGEÇMİŞ

24.12.1981'de Ağrı'da doğdu. İlk ve Orta öğrenimini İzmit'te tamamladı. 2005 yılında İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Türkçe İşletme bölümünden mezun oldu. Daha sonra, Sakarya Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri yüksek lisans programında okudu. Aralık 2006'dan itibaren de Sakarya Et ve Balık Kurumu'nda sözleşmeli personel olarak görevine devam etti.