



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ

Ayşe EROL

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2019

ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN YETENEK
YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Ayşe EROL

2019



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

OPINIONS OF MANAGERS AND TEACHERS WORKING IN PRIVATE
SCHOOLS ON TALENT MANAGEMENT

Ayşe EROL

Dr.Öğr.Üyesi Rezzan UÇAR

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2019

KABUL VE ONAY

Ayşe EROL tarafından hazırlanan "Özel Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri" başlıklı bu çalışma, 17.09.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Tufan AYTAÇ (Başkan)



Dr. Öğr. Ü. Gürol ZIRHLIOĞLU



Dr. Öğr. Ü. Rezzan UÇAR (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Doç. Dr. Fuat TANHAN

Enstitü Müdürü

Öz

Bu çalışma özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine yönelik görüşlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma geleneklerinden durum çalışması deseninin kullanıldığı bu çalışmada, özel okullarda görev yapan 10 okul yöneticisi ve 10 öğretmen ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri doğrultusunda kodlanarak; yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç, öğretmenlerin işe alımı, öğretmenlerin yerleştirilmesi, öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması ve örgütsel yedekleme olmak üzere 7 temada toplanmış, betimsel ve içerik analize tabi tutulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda yetenek yönetimi kavramı temasında okul yöneticileri kurumun hedeflerini öne çıkaran görüşlere daha fazla katılım gösterirken, öğretmenler kişisel gelişimi öne çıkaran ifadeleri daha fazla belirtmişlerdir. Yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç temasında okul yöneticileri; başarılı ve verimli çalışma ortamı, rekabet, çağa ayak uydurma, kuruma bağlılık ve planlı yönetim süreci elde etme gibi unsurların yetenek yönetimine duyulan ihtiyacı artırdığını belirtirken; öğretmenler bu nedenleri iş anlayışının değişmesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, rekabet, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ve bireysel farklılıkları yönetme olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin işe alımındaki kriterler konusunda okul yöneticileri; öğretmen özellikleri, kurum amaçlarına uygunluk, boş pozisyonu doldurma ve örgütsel mutluluk gibi kriterler belirlerken öğretmenler; olumlu iş ortamı, öğretmene verilen değer, ekonomik güdüleyiciler, yaratıcı fırsatların sunulması ve öğrenen okul olma kriterlerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenler işe alım uygulamalarında; mülakat, mikro öğretim uygulamaları, referans, deneyim ve psikometrik testler gibi araçların kullanıldığını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenlerin yerleştirilmesine yönelik görüşleri incelendiğinde başarı ve performans, kuruma yarar sağlama, doğru işin tanımlanması, öğretmenlik becerileri, tecrübe, akademik yeterlik, kuruma bağlılık gibi unsurların önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenler; öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesine ilişkin ise genellikle sorumluluk verildiğini vurgulamışlardır. Öğretmenlerin geliştirilmesini

içeren uygulamalara ilişkin görüşler incelendiğinde okul yöneticileri ve öğretmenler en fazla eğitim öğretimi geliştirmeye yönelik uygulamalar yapıldığını ifade etmiştir. Kurumda devamın sağlanması konusunda okul yöneticileri ve öğretmenler, adaletli ödeme sistemlerinin ve ekonomik güven sağlamanın önemli olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler kurumda devamın sağlanmasına yönelik uygulamaların genellikle takdir etmeden ibaret olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel yedekleme temasında okul yöneticileri ve öğretmenler genellikle kurum içi kaynaklardan yararlandığını, uzun süreli sistematik bir uygulamanın olmadığını ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; özel okullarda yetenek yönetimi kültürünün oluşturulabilmesi için gerekli eğitim ve seminerlerin verilmesi, bu eğitim ve seminerlerin devlet okulları ile iş birliği yapılarak projelendirilmesi önerilebilir.

Anahtar sözcükler: Özel okul, yetenek, yetenek yönetimi, okul yöneticisi, öğretmen.

Abstract

This study was carried out to examine the views of managers and teachers working in private schools towards talent management. In this study, a case study design, one of the qualitative research traditions, was conducted in face-to-face semi-structured interviews with 10 school administrators and 10 teachers working in private schools. The data obtained as a result of the interviews were coded in accordance with qualitative research methods; the concept of talent management, the need for talent management, recruitment of teachers, placement of teachers, development of teachers, ensuring the continuation of teachers in the institution and organizational backup were collected in 7 themes, descriptive and content analysis was made. As a result of the interviews, the school administrators showed more participation in the ideas that emphasized the goals of the institution while the teachers expressed more the statements that emphasized the personal development. In terms of the need for talent management, school administrators; while the factors such as successful and efficient working environment, competition, adaptation to the age, commitment to the organization and obtaining a planned management process increase the need for talent management; teachers stated that these reasons were changing business understanding, developments in information technologies, competition, Total Quality Management and managing individual differences. School principals on the criteria for recruitment of teachers; while determining criteria such as teacher characteristics, compliance with the aims of the institution, filling vacancies and organizational happiness; positive work environment, value given to teachers, economic motivators, creative opportunities, and expressed the criteria of being a learning school. School administrators and teachers, recruitment practices; interviews, micro teaching practices, reference, experience and psychometric tests. When the opinions of the school administrators and teachers about the right role or position to place the right teachers were examined, they stated that success and performance, providing benefit to the institution, defining the right job, teaching skills, experience, academic competence and commitment to the institution were important. School administrators and teachers; stressed that responsibility for the assessment of teachers' special interests and skills was generally given. When the

opinions about the practices including the development of teachers were examined, the school administrators and teachers stated that the practices aimed at improving the education and training were the most. School administrators and teachers stated that fair payment systems and economic trust are important in ensuring continuity in the institution. The teachers who participated in the research emphasized that the practices to ensure continuity in the institution are generally appreciated. In the theme of organizational backup, school principals and teachers stated that in-house resources are generally used and there is no long-term systematic practice.

According to the findings; In order to create a culture of talent management in private schools, it may be suggested to give necessary trainings and seminars and to design these trainings and seminars in cooperation with public schools.

Keywords: Private school, talent, talent management, school administrator, teacher.

Teşekkür

Bu araştırma eğitim yönetimine yeni bir vizyon sağlayacak yetenek yönetiminin, özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre incelenmesini amaçlamaktadır. Tezin hazırlanma sürecinin her aşamasında benden desteklerini esirgemeyen, deneyimiyle ve engin bilgisiyle yol gösteren, fedakârlığını ve üzerimdeki emeğini asla unutmayacağım çok değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu süreçte araştırmaya görüş bildiren, eğitim bilimleri bölümündeki değerli hocalarıma, Sayın Prof. Dr. Cemalettin İPEK'e, Sayın, Sayın Doç. Dr. Tufan AYTAÇ'a ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gürol ZIRHLIOĞLU' na, maddi ve manevi her zaman yanımda olan anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak; desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, lisansüstü eğitimim boyunca bana güç veren ve yol gösteren müstakbel eşime, göstermiş olduğu sabır ve değerinden dolayı teşekkür ederim. Bu çalışmamın eğitim yönetimi alanına, okul yöneticilerine ve öğretmenlere alanlarında faydalı olmasını temenni ederim.

İçindekiler

Öz.....	iv
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	v
Tablolar Dizini.....	viii
Şekiller Dizini.....	x
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xi
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırma Önemi.....	4
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
Sayıltılar.....	6
Tanımlar.....	6
Bölüm 2 Kuramsal Çerçeve.....	7
Yetenek.....	7
Yetenek Yönetimi Kavramının Gelişimi.....	11
Yetenek Yönetimi.....	15
Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi.....	48
Bölüm 3 Yöntem.....	55
Araştırmanın Modeli.....	55
Çalışma Grubu.....	57
Veri Toplama Araçları.....	60
Verilerin Toplanması.....	60
Verilerin Çözümlemesi.....	61
Geçerlik ve Güvenirlik.....	63
Etik Hususlar.....	66

Bölüm 4 Bulgular	68
Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	68
Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	82
Bölüm 5 Tartışma, Sonuç ve Öneriler	99
Tartışma ve Sonuç	99
Öneriler	111
Kaynaklar	114
EK-A: Etik Beyanı.....	132
EK-B: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu	133
EK-C: Yöneticiler İçin Kullanılan Görüşme Formu	134
EK-Ç: Öğretmenler İçin Kullanılan Görüşme Formu.....	136

Tablolar Dizini

Tablo 1 Yetenek alanı ve tanımları.....	33
Tablo 2 Açıklayıcı yetenek geliştirme yaklaşımları	41
Tablo 3 Okul yöneticilerine ilişkin demografik bilgiler	58
Tablo 4 Öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler.....	59
Tablo 5 Geçerlik ve güvenirlik konusunda kullanılan yöntemler	64
Tablo 6 Okul yöneticilerine ilişkin kod ve temaların uyuşum yüzdeleri	66
Tablo 7 Öğretmenlere ilişkin kod ve temaların uyuşum yüzdeleri.....	66
Tablo 8 Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi kavramına yönelik görüşleri ve frekans dağılımları.....	69
Tablo 9 Okul yöneticilerinin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik görüşleri ve frekans dağılımları	70
Tablo 10 Okul yöneticilerinin öğretmenlerin işe alımına yönelik görüşleri ve frekans dağılımları.....	72
Tablo 11 Okul yöneticilerinin öğretmenlerin yerleştirilmesine yönelik görüşleri ve frekans dağılımları.....	74
Tablo 12 Okul yöneticilerinin öğretmenlerin geliştirilmesine yönelik görüşleri ve frekans dağılımları.....	76
Tablo 13 Okul yöneticilerinin öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına yönelik görüşleri ve frekans dağılımları	78
Tablo 14 Okul yöneticilerinin kurumdaki örgütsel yedeklemeye yönelik görüşleri ve frekans dağılımları.....	80
Tablo 15 Öğretmenlerin yetenek yönetimi kavramına yönelik görüşleri ve frekans dağılımları.....	83
Tablo 16 Öğretmenlerin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik görüşleri ve frekans dağılımları.....	84
Tablo 17 Öğretmenlerin işe alımlarına yönelik görüşleri ve frekans dağılımları....	86
Tablo 18 Öğretmenlerin yerleştirilmelerine yönelik görüşleri ve frekans dağılımları	89
Tablo 19 Öğretmenlerin geliştirilmesine yönelik görüşleri ve frekans dağılımları .	92
Tablo 20 Öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına yönelik görüşleri ve frekans dağılımları.....	94

Tablo 21 *Öğretmenlerin kurumdaki örgütsel yedeklemeye yönelik görüşleri ve frekans dağılımları*..... 97



Şekiller Dizini

Şekil 1. Yetenek Kavramı	8
Şekil 2. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Evrimi.....	13
Şekil 3. Yetenek Yönetimi Faaliyetlerinin Entegrasyonu	14
Şekil 4. Yeni İşe Alım Süreçleri	39
Şekil 5. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	40
Şekil 6. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	44
Şekil 7. Örgütsel Yedekleme Modeli.....	48
Şekil 8. Eğitimde Yetenek Yönetimi Bileşenleri	50
Şekil 9. Durum Çalışması Desenleri.....	56
Şekil 10. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Temalar.....	62
Şekil 11. Miles ve Huberman Benzerlik Formülü	65

Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

YY: Yetenek Yönetimi

SL: Stratejik Liderlik

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

Akt.: Aktaran

Ed.: Editör

Çev.: Çeviren

Vd.: Ve Diğerleri

Vb.: Ve Benzeri

F: Frekans

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıltıları ve tanımları yer almaktadır.

Problem Durumu

Yönetmel düşünceinin tarihi gelişimi incelendiğinde, değışen iş koşulları insan kaynağını örgütlerin faaliyetlerinin sürdürülmesinde önemli bir kavram haline getirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde asıl amaç, çalışanların örgüt başarısına yardım sağladığı anlayışına dayanmaktadır. Çalışanlar örgütün en kıymetli ve asıl varlıkları olarak görülmektedir (Barutçugil, 2015; İnce,2005). Bu açıdan bakıldığında örgütlerde çalışan insan başarısıyla, işletmelerin başarısının arasında doğrudan bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Örgütlerin gittikçe artan faaliyetleri, bulunduğumuz çağa damgasını vuran küreselleşme, yaşanan teknolojik gelişmeler; hız ve rekabet gibi unsurları ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda örgütler fark yaratabilmeye odaklanmışlardır (Elegbe, 2010). Çağımız, örgütlerin başarısının insanın yetenek, ilgi, istek ve amaçlarının göz önüne alınmasıyla sağlanacağını öngören bir dönemi işaret etmektedir. Artık örgütler için yetenekli çalışanların eksikliği, maddi ve teknolojik eksikliklerden daha önemli hale gelmiştir. Bu yüzden de örgütler yetkin çalışanlarla yola çıkmak ve devam etmek için adeta bir yarışa girmişlerdir (McDonnel, Hickey ve Gunnigle, 2011). Bu bağlamda, geleneksel yönetim anlayışlarının ihtiyacı karşılayamaması ve insan kaynağının yönetimindeki felsefi anlayışın değışmesi sonucu yetenek yönetimi gibi yeni uygulama alanları doğmaya başlamıştır.

Yetenek yönetimi kavramı ilki 1997 yılında, ikincisi 2000 yılında, ABD’de 77 büyük şirkette McKinsey Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan araştırmalardan sonra yayınlanan ‘Yetenek Savaşları’ isimli makaleleri ile kavramsallaşmıştır. Araştırma sonucunda farklılık yaratan şirketlerin etkili bir yeteneği yönetme sürecine sahip olduğu belirlenmiş, yetenek yönetimi ve yetenekli çalışanlar için yapılan yarışa betimlemek amacıyla ‘Yetenek Savaşları’ kavramı ile ifade edilmiştir (Michaels, Handfield-Jones ve Axelroad, 2001). Araştırma sonucunda

kavramsallaşmaya başlayan bu anlayış tüm dünyada hızla yayılmaya başlamış ve adım adım örgütlerdeki yeteneklerin yönetilmesi anlayışına dönüşmüştür (Rhodes ve Bundrett, 2006).

Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetimini 'Strateji' , 'Başarı Yönetimi' ve 'İnsan Kaynakları Planlaması' terimleri ile ilişkili olarak kurumdaki çalışanları yetenekleri doğrultusunda yönetme süreci olarak ifade ederken; Jackson ve Schuler (1990), doğru insanın, doğru zamanda, doğru işte olduğundan emin olma durumu olarak tanımlamışlardır. Yetenek yönetimi, çalışanların en üst potansiyellerinin işletmenin başarıya ulaşabilmesi için yönetime revize edilmesidir (McCauley ve Wakefield, 2006). Bir başka tanıma göre ise yetenek yönetimi; ihtiyaç duyulan yeteneği barındıran kişilerin işletmede yer edinmesinin rekabetçi bir şekilde yürütülmesidir (Garrow ve Hirsh, 2008; Sweem, 2009). Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere alan yazında yetenek yönetimi kavramı birçok açıdan ifade edilmeye çalışılmış ve bundan dolayı tek bir tanım üzerinde uzlaşmaya varılamamıştır.

Çalışanlarının yeteneklerini en etkili şekilde idare eden örgütler; çalışanları ile ilgili planlamayı etkili yapabilen, onları ihya edebilen, çalışanların gelişim ve ihtiyaçlarını takip eden, yeteneklerini geliştirmede yardımcı olan örgütlerdir (Sart, 2013). Yetenek, kişinin hayatını tam kapasite yaşamasına yol açan önemli öğelerden biridir ve her insan doğuştan gelen kendine özgü bir yetenek potansiyeline sahiptir. Bu yetenek Maslow'un kuramı ile ilişkili olarak kişiye yaşamında kendini gerçekleştirmeye götüren yolu açmaktadır (Ventegodt, Andersen ve Loav Merrick, 2003). Çalışanlar kendilerine ilham veren, yetenek ve kapasitelerinin tanındığı, desteklendiği, adalet ve güven duygusu içinde çalışmak istemektedir. Bu durumda yetenek yönetimi kavramının anlamı çalışan için de oldukça önem arz etmektedir (Akar, 2018).

Yetenek yönetimi uygulamaları dünyada olduğu gibi ülkemizde de yenidir ve yapılan alan yazın incelemesi sonucunda, ulusal ve uluslararası yayınların çoğunlukla 2000'li yıllardan sonra gerçekleştiği görülmektedir. Türkiye de ise ilk olarak işletmelerde ele alınan yetenek yönetimi; iş ve sanayi alanları gibi eğitim alanını da toplumun talep ettiği standartları karşılamak amacıyla, yetenek ihtiyacını

keşfetmeye yöneltmiştir (Agraval, 2010). Bu nedenle konunun artık eğitim örgütlerinde de irdelendiği dikkat çekmektedir (Aytaç, 2013; Akar ve Balcı, 2016; Tabancalı ve Korumaz, 2014). Gerek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi gerekse rekabet süreci işletmelerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yetenekli çalışanlarla birlikte olmayı gerektirmektedir. Okulların amaçlarını gerçekleştirilmesi ve etkililikleri insan kaynağından yararlanmasına bağlıdır. Örgütlerde her çalışan önemlidir fakat mevzu eğitim kurumları ise en önemli insan kaynağının öğretmenler ve yöneticiler olduğunu ifade etmek mümkündür (Güneş ve Keskinlik-Kara, 2017).

Okulları daha da geliştirecek, değişimine ve dönüşümüne katkı sağlayacak öğretmenlerle ve bu uygulamaların yönetimini yapabilen yöneticilerle çalışmak ciddi öneme sahip bir yönetim stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan etkinliklerde işletmelerde, küresel örgütlerin başarısında yetenek yönetimi dalgası hızla yayılırken bu yaklaşımın eğitim alanını nasıl ve ne şekilde etkileyeceği üzerinde literatürde çeşitli kuramlar ve yaklaşımlar ortaya atılmaktadır (Aytaç, 2014). İlgili alan yazın incelendiğinde yetenek yönetimi konusundaki akademik çalışmaların genellikle işletmelerde (Altıntuğ, 2009; Cheese, Thomas ve Craig, 2008; Şahin, 2017; McDonnel, Hickey ve Gunnigle, 2011) ele alındığı görülmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda ise yetenek yönetiminin nasıl algılandığını ele alan çalışmaların sayısı sınırlıdır (Aytaç, 2014; Behrstock; 2010; Bulgulu, 2017). Bu kapsamda yapılan bu araştırmada özellikle özel eğitim kurumlarında uygulanabilirliği göz önüne alınarak, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yetenek yönetimi uygulamalarının incelenmesi ile alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel problem cümlesi; özel okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilecek olan bu araştırmada genel problem çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır.

1. Yönetici ve öğretmenlere göre; yetenek yönetimi ne anlama gelmektedir?

2. Yönetici ve öğretmenlere göre; özel okullarda yetenek yönetimine niçin ihtiyaç duyulmaktadır?

3. Yönetici ve öğretmenlere göre; özel okullarda öğretmenlerin işe alımına yönelik kriterler ve uygulamalar nelerdir?

4. Yönetici ve öğretmenlere göre; öğretmenlerin doğru işe yerleştirilmesi, özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi ve sergilenen performansın etkisi hakkındaki görüş ve uygulamalar nelerdir?

5. Yönetici ve öğretmenlere göre; öğretmenlerin geliştirilmesine yönelik görüş ve uygulamalar nelerdir?

6. Yönetici ve öğretmenlere göre; öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına yönelik görüş ve uygulamalar nelerdir?

7. Yönetici ve öğretmenlere göre; kurumda örgütsel yedeklemeye ilişkin ne gibi uygulamalar yapılmaktadır?

Araştırma Önemi

Teknolojinin kolay ulaşılabilir ve ucuz hale gelmesi ile her şeyin kolayca kopyalanabiliyor olması; hem üretim hem de yönetsel süreçlerde benzeşmeye sebep olmuş ve bu durum işletmeler açısından global pazarlarda sürdürülebilir bir başarı sağlamayı daha da güçleştirmektedir. Bu noktada güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmeleri söz konusu bu kadar benzeşmelere karşın bugünden geleceğe taşıyacak esas unsurun aslında “yetenek” olduğu gerçeği kuşkusuz ortaya çıkmıştır (Köse, 2018).

İşletmeler; yeteneğin çatısını meydana getiren fiziksel ve zihinsel yetileri en güçlü faktör olarak kabul etme eğilimi göstermekte ve muhtemel fırsatları değerlendirme ve tehditleri bertaraf etme konusunda itici bir güç olarak kabul etmektedirler; zira değerli, zor, özgün ve taklidi olanaksız yetiler işletmelerin varlığını sürekli kılan esas bileşenlerden biridir (Altıntaş, 2018). İşletmelerde başlayan bu eğilim giderek eğitim alanının büyük bir boşluğunu doldurmaya aday olmuş, eğitimcilerin yeteneklerinin ve bunların yönetilmesinin stratejik olarak uyumlaştırılması ivme kazanmaya başlamıştır (Behrstock, 2010).

Eğitim alanı her bireyin ve ülkenin gelişebilmesi için en sağlam adımların atılması gereken bir alandır. Nesillerin emanet edileceği kişiler, kendini yenileyen öğretmenler ve öğretmenlerin gelişimlerini destekleyen yöneticiler ile mümkündür. Bunun için de öğretmenlerin ve yöneticilerin yeteneklerinin iyi bilinmesi ve bu yeteneklerin yönlendirilip yönetilebilmesi eğitim kurumları için hayati öneme sahiptir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde yetenek yönetimi (YY) kavramının literatüre geç kazandırıldığı, özellikle eğitim alanında yeterince ilgi görmediği vurgulanmaktadır (Behrstock, 2010; Borchenko, 2015). Ülkemizde de öncelikle endüstri alanında yoğunlaşan YY ile ilgili son zamanlarda eğitim alanında da çalışmalar rastlanmaktadır (Akar ve Balcı, 2015; Aytaç, 2014; Güneş ve Keskinliç-Kara, 2017). Eğitim örgütleri kapsamında özel öğretim kurumlarında hem yönetici hem de öğretmenler ile gerçekleştirilen araştırma, ilgili alan yazına ve gelecekte yapılacak çalışmalara esin kaynağı olması bakımından önem arz etmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2018-2019 eğitim öğretim yılında, Van İli merkez ilçelerinde en az bir yıldır hizmet veren özel öğretim kurumlarında en az bir yıl görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın sonuçlarının geniş bir kitleye genelleme yapmasının mümkün olmadığı durumlar incelendiğinde, araştırma için sınırlılık arz edebilir. Araştırmacı, katılımcıların durumu tanımlama ve verileri yorumlama konusundaki cevaplarına güvenmektedir. Araştırmacı, katılımcıların fikirlerini yansıtırken dürüst olmalarını sağlamalıdır, aksi takdirde araştırma için bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

Sayıtlar

Bu araştırma, özel öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, görüşmelere samimi şekilde katkıda buldukları kabul edilerek yürütülmüştür.

Tanımlar

İnsan Kaynakları Yönetimi: Yönetici ya da çalışan basamaklarında ihtiyaç duyulan personelin örgüte seçilmesi, iskân edilmesi, yetiştirilmesi ve performansın

sürekli yükselmesi için tüm destek unsurlarının devreye sokulmasını amaçlayan, insanı örgütün en önemli değeri kabul eden uygulama alanı. (Sabuncuoğlu, 2000).

Yetenek: Bir kimsenin bir şeyi algılama ve icra edebilme niteliği; bir duruma uyum gösterme konusunda organizmada bulunan güç; bireyin kalıtımına dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır (TDK, 2019).

Yetenek Yönetimi: Örgüt içerisinde yetenek, bilgi ve deneyimleri göz önüne alarak; stratejilerin ve kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenekli bireylerin eğitilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, devamlarının sağlanması ve yetenek havuzunun oluşturulması uygulamalarını kapsayan süreç (Çırpan ve Şen, 2009).



Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli

Bu bölümde; yetenek kavramı, yetenek yönetimi kavramının gelişimi, tanımı ve özel okullarda yetenek yönetimi hakkında ilgili alan yazın incelenmiş ve alt başlıklar halinde araştırmanın kuramsal çerçevesi sunulmuştur.

Yetenek

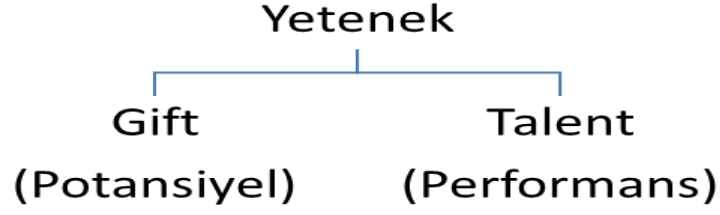
Kişisel yeteneklerin bir örgütün performansı ve başarısındaki etkisini tanımlayabilmek için, ilk olarak yetenek kavramını tanımlamak gerekmektedir (Öncel-Demircioğlu, 2010). Bu başlık altında yetenek kavramının tanımına, önemine ve yetenekli çalışanların temel vasıflarına dair bilgiler yer almaktadır.

Yetenek kavramı ve önemi. Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu'na bakıldığında dört farklı biçimde ifade edilmektedir. Aşağıda verilen bu dört tanımın ilk ikisi genel anlamda, diğer ikisi de eğitim bilimi anlamındaki tanımlardır (Türk Dil Kurumu (TDK), 2019; Ceylan, 2007);

1. Bireyin algılama veya yapabilme özelliği, kabiliyet.
2. Bir duruma uyma noktasında organizmada mevcut olan ve yaradılıştan gelen güç, kapasite.
3. Bireyin kalıtıma dayalı ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır.
- 4.Çevreden gelen uyarıları alabilme potansiyeli.

Bu tanımlarda dikkati çeken şey ise, bir duruma uyum sağlama veya bir işi öğrenme veya yapmada gereksinim duyulan kaynağın bireyde olmasıdır (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek kavramının İngilizce karşılıklarına bakılması da kavramın tanımlanmasını kolaylaştıracaktır. İngilizce de 'Gift' ve 'Talent' şeklinde iki farklı yetenek tanımlaması yapılmaktadır. Yetenek kavramının Türkçe ve İngilizce karşılıkları birlikte değerlendirildiğinde oluşan tablo Şekil 1'de verilmiştir (Atlı, 2017; Gagne, 1995).



Şekil 1. Yetenek kavramı

Türkçe'ye 'Üstün Yetenek' olarak çevrilebilen 'Gift' sözcüğü daha çok doğal yani doğuştan gelen, akranlarının üzerinde olan yatkınlıklar olarak tanımlanırken; 'Talent' sözcüğü doğal olarak var olan yeteneğin özel bir yetenek haline gelmesi olarak açıklanmaktadır (APA Dictionary, 2006; Turan, 2015a). İngilizce de bu iki kavramın birleşmesiyle anlam kazanan yetenek kavramı, TDK sözlüğünde 'Bir kimsenin bir şeyi yapabilme niteliği ve gücü' olarak tanımlandığından belirli bir alanı ima etmeyen geniş bir kapsama sahiptir. Yani yetenek kavramı dilimizde kısmen doğuştan kazanılan sonradan eğitimle geliştirilen bir yapı göstermektedir.

Yetenekler olağanüstü performanslara yol açmakta ve yetenekli insanlar genellikle beğenilmektedir. Yetenek, değerli, nadir ve takdir edilen bir şey olarak algılanmaktadır. Literatürde yetenek kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde tek bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bir yandan bireyin özel beceriler ve eğitim gerektiren bir alanda olağanüstü yüksek performans göstermesini sağlayan doğuştan gelen kapasite ve bileşen olarak ifade edilirken (Echols, 2007; Simonton, 2005), diğer yandan eğitim öğretimin ve çevre faktörünün yeteneklerin ortaya çıkmasında etkili olduğu savunulmaktadır (Barab ve Plucker, 2002). Fakat araştırmacıların bu konudaki fikir birliği ise yeteneğin nasıl ortaya çıkmış olursa olsun giderek ihtiyaç duyulan bir olgu olmasına vurgu yapmalarıdır (Simonton, 2005).

Yukarıdaki tanımlar, işletmelerdeki yetenek yönetimi (YY) bağlamında söz edilen yetenek kavramı ile tam olarak örtüşmese de başlangıç yönü aynıdır. Asıl mühim olan ise işletmenin devamlılığını sürdürebilmesinde gereksinim duyduğu yeteneğin örgütün bünyesinde olup olmadığıdır. Burada "yetenek" ile ifade edilmek

istenen, işletmenin geleceğinde görev üstlenebilecek düzeyde değerli olan yönetim ve iş gören pozisyonlarını doldurma kapasitesine sahip, geleceği ve önu açık çalışanlardır. Özetle bu kişilere, şirket bünyesindeki yıldızlar, potansiyeller ya da veliahtlar adı verilebilir (Çırpan ve Şen, 2009; Waheed, Zaim ve Zaim, 2012).

Yapılan çeşitli tanımlar ortaya koymaktadır ki yetenek kavramı; bireysel farkındalık çalışması ile başlayan gelişim adımı ile devam eden bir olgudur. Görece bireyden bireye farklılık sergileyen yeteneğin; her şeyden önce fark edilmesi ve geliştirilmesi özellikle iş yaşamında lokomotif görevi üstlenmektedir; çünkü yetenek kavramının barındırdığı anlamlar ve sahip olduğu faktörler; yerel ve küresel işletmeler için önemini açık şekilde ortaya koymaktadır. Yetenek; hedef ve amaçları ile yönetsel süreçleri niteliksel açıdan benzeşim sergileyen işletmeler için bir araç görevi üstlenmektedir. Öyle ki yetenek olgusu; işletmelerin yönetim algılarının da temelini meydana getirmektedir (Köse, 2018; Lewis ve Heckman, 2006; Michaels vd. , 2001).

Tanımlar değerlendirildiğinde, yetenek kavramına ilişkin genel özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Ceylan, 2007; Cooke, Saini ve Wang, 2014);

- Önemli derecede yaradılıştan gelen bir güçtür,
- Genel olarak kalıtımsaldır,
- Potansiyel olarak “yapabilme kabiliyeti” anlamına gelir,
- Bir duruma “adapte olma” ile alakalıdır,
- Bireyin bilişsel ve fiziksel “kapasite” sini temsil eder, tutumlarla alakalıdır.

Bu özellikler doğrultusunda yetenek kavramı günümüzde yönetim bilimlerinin de içine girmek zorunda kalmış ve örgütsel yetenek kavramı öne çıkmıştır. Zira değerli, zor, özgün ve taklidi olanaksız yetiler örgütlerin varlığını sürekli kılan esas bileşenlerden biridir (Akar, 2015; Whelan, Collings ve Donnellan, 2010). Örgütler; yeteneğin çatısını meydana getiren fiziksel ve zihinsel yetileri en güçlü faktör olarak kabul etme eğilimi göstermekte ve bir örgütün muhtemel fırsatları değerlendirme ve tehditleri bertaraf etme konusunda itici bir güç olarak

değerlendirmektedirler. Kendini çağa ayak uydurma zorunluluğunu içinde bulan eğitim örgütleri için de durum aynıdır. Madde ve insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilme düşüncesi, söz konusu okullar olduğunda eksik kalmakta ve bu durum var olan yetenek tanımlarının okullar, öğretmenler genel anlamda eğitim örgütleri için tanımlanmasını önemli hale getirmektedir (Aslanargun, 2012; Aytaç; 2014)

Yetenekli çalışanların temel nitelikleri. Yetenekli çalışanlar Ceylan (2007) tarafından, “Rekabet avantajı sağlamada kritik öneme sahip, dönemin ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede bilgi ve nitelik sahibi, yüksek kapasiteli, ortalamanın üzerinde, hatta üst düzeyde verim sağlayabilecekleri öngörülen, uyum yeteneği yüksek birey” şeklinde tanımlanırken; Thorne ve Pellant (2007) tarafından, yüksek potansiyelini gelecek için üstlendiği kilit pozisyonlarla örgüt için değerli olan, tüm çalışanların %3’ünü oluşturan, çevik, yaratıcı, diğer çalışanlardan daha yüksek potansiyele ve performansa sahip birey olarak açıklanmaktadır.

Ram Charan ve Bill Conaty (2011)’e göre yetenekli çalışanlara ait bazı özellikler ise şunlardır:

- Araştırmacı bir ruha sahiptirler.
- Kendilerini tatmin edecek başarılarla isteklidirler ve bu başarılarla yönelirler.
- Farklı fikirlere anlayışlı ve açıktırlar.
- Gerçekçi sorun çözme becerilerine sahiptirler.
- Öğrenmeye isteklidirler.

Yetenekli çalışanlar, büyümek, gelişmek, döneme uyum sağlamak isteyen işletmeler için elzem şartlardan biri olarak kabul görmektedir. Bugün birçok kurum yetenekli çalışanlar hususunda, yeterli derecede algıya ve bir stratejiye sahip değildir. Fakat rekabet şartlarının artması sebebiyle işletmeler, yetenekleri su yüzüne çıkarma ve kendilerine bağlamanın zorunluluk haline geldiğini kabullenme aşamasına gelmişlerdir. Gelecekteki iş yaşamında örgütlerin çalışanları seçtiği değil, çalışanların örgütleri tercih edecekleri bir sürecin içerisinde olduğu ifade edilmektedir. Gelecekte kendini yenilemeyen, günün şartlarına adapte olamayan,

çalışanlarına en son teknolojinin kullandığı çalışma şartlarını sunamayan ve rakipleri ile arasında bir fark yaratmayan örgütler, yetenekli çalışanlarca tercih edilmeyecektir (Altınöz, 2018; Charan ve Conaty, 2011; Tekinay; 2005).

Yetenek Yönetimi Kavramının Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin evrimi incelenmeden yönetim teorileri hakkında bilgi edinme olasılığı azdır. İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) amaçlarının göz önüne alınarak, tarihsel gelişiminin incelenmesinin yetenek yönetimi kavramı hakkında kuramsal çerçevenin ortaya koyulabilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu bölümde İKY'nin tanımı, amaçları ve gelişimi hakkında alan yazın kapsamında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Teknolojik, ekonomik ve siyasal değişimler, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için giderek insan kaynağına bağımlı hale getirmiştir (Downs ve Swailes, 2013). İnsanın, örgütü amaçlarına ulaştırmadaki etkinliği, örgütün var olmasındaki en önemli unsur olması, insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasını ve bahsedilen değişimlerin sürekliliği insan kaynakları yönetiminde çeşitli süreçlerden geçmeyi zorunlu hale getirmiştir (Argon, 2014; Fındıkçı, 2012).

İnsan kaynağının etkililiği ve verimliliği çevresinde şekillenen İKY anlayışının tanımlanmasının zor olduğunu belirten Rhodes (2012), İKY anlayışının hala değişim ve gelişimlerden etkilendiğini, yaşayan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde İKY anlayışının tanımı hakkında birçok farklı noktaya atıf yapılmıştır. Cascio (2006) İKY anlayışını genel tanımı ile işletmelerde iş gören ya da yönetici olarak çalışan personelin işe alımı, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve verimliliğinin artırılabilmesi için tüm fonksiyonların devreye sokulması olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda İKY; organizasyondaki iş görenlerin işletme içinde bir ahenk oluşturularak çalıştırılması, bu sayede işletmelerin amaçlarına ulaştırabilmeleri ve bu anlamda sarf edilen çabaların tümü olarak ifade edilmiştir (Lockwood, 2006). Barutçugil'e göre (2004) İKY; kişilerarası ve kurumsal ilişkilerin güçlendirilmesi, bu ilişkinin ne yönde ilerlediği ve ne yönde ilerlemesi gerektiğinin belirlenmesi sürecidir. Marciano ise (1995); kişilerin, işlerin, zamanın ve paranın temel bileşenleri olduğu, örgütteki

yönetim kararlarını ve çevreyi etkileyen dinamik ve devamlı bir süreç olarak tanımlamıştır.

İnsan gücünü etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmayı ve çalışan davranışlarının geliştirilmesi göz önüne alınarak, yönetsel fonksiyona önem verilmesini amaçlayan İKY'nin bu amaçlar doğrultusundaki işlevleri şöyle sıralanabilir (Fındıkçı, 2012; Sabuncuoğlu, 2000):

Doğru çalışanların doğru işlere yerleştirilmesi

İşe alımı yapılan çalışanların uyumunun sağlanması

Çalışanların gelişimi

Çalışan performanslarının artırılması

İşletmelerde kar devamlılığının sağlanması

Örgüt-çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi

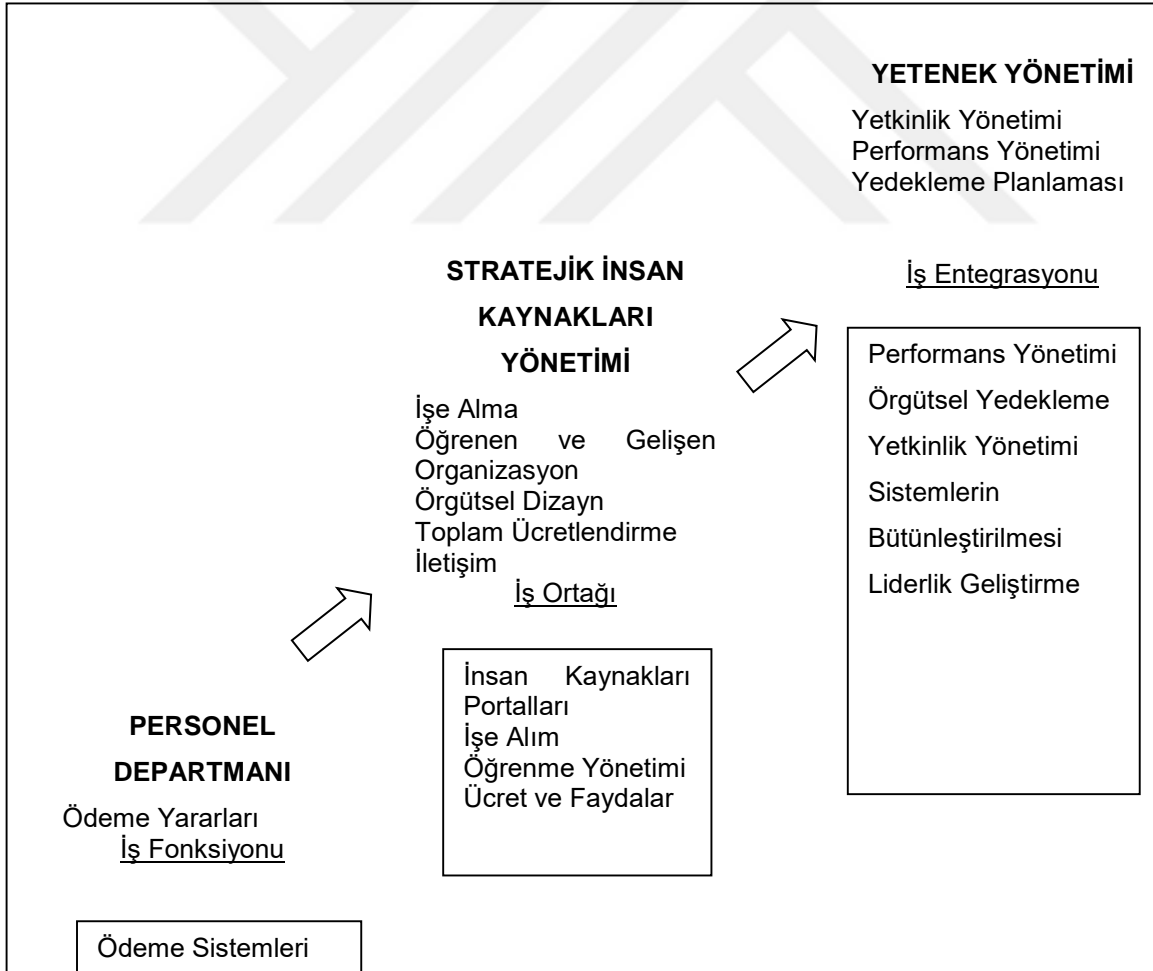
Çalışan bağlılığının artırılması

Çalışan yeteneklerinin artırılması

İnsan kaynağının iş yaşamından sürekli olarak etkilendiği ve gelişen bir etken olduğu göz önüne alındığında İKY'nin gelişim sürecinin de buna paralel olarak değiştiği görülmektedir. 1950'li yıllarda işletmelerde iş ve insan arasındaki bağ personel yönetimi adı altında tanımlanmıştır. Personel yönetimindeki asıl amaç; işte çalışanların verimliliği ve örgüte uyumlarının sağlanmasıdır. Personel yönetimi süresince; çalışanın tedariki, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi gibi faaliyetler ön plana alınmıştır (Frang Li ve Devos, 2008). İlgili literatür kapsamında elde edilen bilgilere göre çalışanların yönetiminin personel yönetimi anlayışından İKY anlayışına evrilmesinde bilimsel çalışmalar önemli rol oynamıştır. Yönetim süreçleriyle ilgili teorileriyle tanınan Drucker'in, davranış bilimlerine katkılarıyla Maslow'un, örgütsel kültür alanında yaptığı çalışmalar ile Peters ve Waterman'ın ortaya koydukları görüşler insan kaynağının yönetim sürecindeki rolünü artırmada önemli bir unsur olduğunu kanıtlar niteliktedir (Dalay, 2013; Özer, 2008; Swailes, Downs ve Orr, 2014).

Örgütlerde etkin olmayı ve planlı yaklaşımları uygulamayı amaçlayan İKY, her yeni dönemde ayakta kalabilmek için yeni yönetim yapısı ve yönetim uygulamalarına ihtiyaç duymuştur (Budak, 2016). Bu doğrultuda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenen Örgütler gibi yeni yönetim yapısı ve teknikleri ortaya çıkarılmış ve geniş kullanım alanlarına yayılmıştır. Her türlü bilginin kullanılabilir duruma geldiği günümüzde, İKY artık çalışan yeteneklerini önemseyen bir kavram olarak şekillenmeye başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2000).

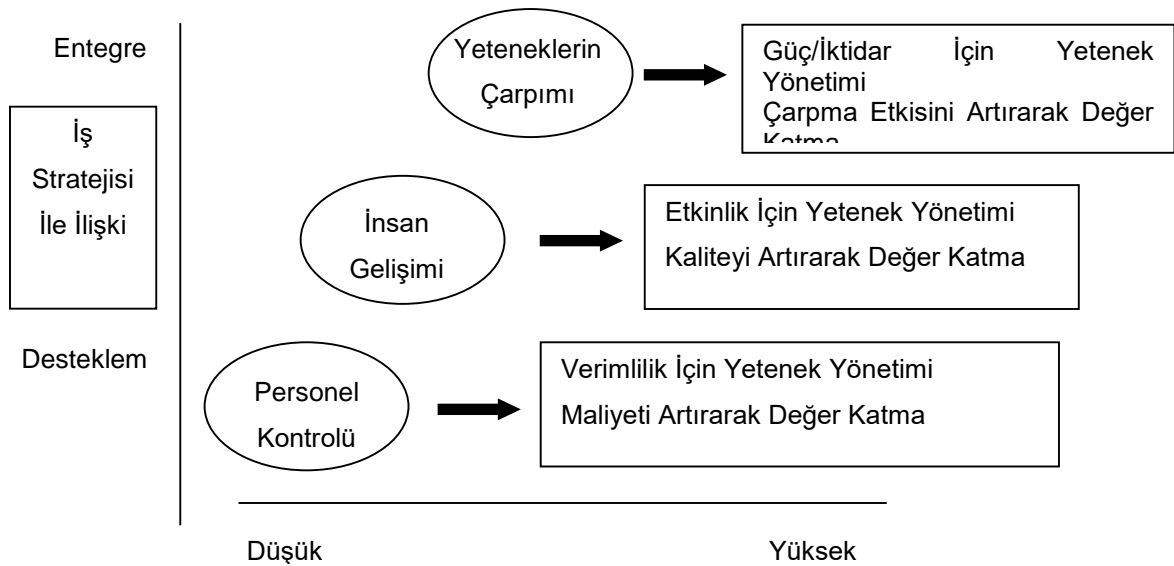
John Bersin (2006), insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini ele aldığı 'Talent Management: What is it? Why now?' adlı çalışmasında İKY gelişiminin 3 aşamada meydana geldiğini vurgulamıştır. Bersin (2006) tarafından oluşturulan aşamalar Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. İnsan kaynakları fonksiyonunun evrimi (Bersin, 2006).

Şekil 2' de görüldüğü gibi Bersin (2006), 1. aşamayı 'Personel Departmanı' olarak tanımlamıştır. Bu aşamadaki asıl rolün insanları işe alma, onlara ödeme yapma gibi işlevler olduğunu vurgulayan Bersin (2006), 'Personel Departmanı' aşamasındaki kritik noktayı iş tanımı olarak belirtmiştir. 2. aşamayı ise 'Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi' olarak adlandırmış ve 1980 – 1990 yılları arasında örgütlerde insan kaynaklarının önemli bir fonksiyon olduğunun fark edilmeye başladığını aktarmıştır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak ele alındığı bu aşamada; doğru insanları işe alma, iş tanımlama ve örgüte uyumlu insan yetiştirme gibi işlevlerin öne çıktığını belirtmektedir. Çalışanın iş ortağı olarak görüldüğü bu aşamadan sonra ise 3. aşama olan 'Yetenek Yönetimi' gelmektedir. Yetenek Yönetimi aşamasında, insan kaynağını geliştirme, ilgili, esnek ve zamanında öğrenmeyi sağlama, doğru insan kaynaklarının doğru pozisyonlara yerleştirilirken özellikle yetkinliklerinin ve performanslarının yönetilmesi gerektiği gibi işlevlerin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Yetenek yönetimi hakkında küresel bir arka plan sunmayı isteyen ve YY kavramının evriminin, kavramın tanımında ve anlaşılmasında önemli olduğunu vurgulayan Cheese, Thomas ve Craig (2008) de işveren ve işçi arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmıştır. Frang Li ve Devos'un (2008) aktardığına göre çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin üç aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Yetenek yönetimi faaliyetlerinin entegrasyonu (Frang Li ve Devos, 2008).

İlk aşama en eski aşama olup işçi ve patron arasındaki ilişkinin kontrol altında tutulduğu, destekleme faaliyetlerinin yoğunlaştığı, patronların verimliliği artırmak için çalışanları yönettiği ve maliyeti artırarak çalışana değer katıldığı bir aşama olarak tanımlanmıştır. Sonraki aşama ise insan gelişimi olarak adlandırılmakta; yöneticilerin insan kaynağının değerini anlamaya başladıkları, insan verimliliği için kaliteyi artırarak değer katıldığı bir dönemi işaret etmektedir. Frang Li ve Devos son aşamada YY'ni gücü elde etmek için, çalışan yeteneklerinin ön plana alındığı ve işletmede bulunan yeteneklerin çarpımının işletmeyi oluşturduğunu ve değer kattığını belirtmektedir.

İşe alım sürecinin nasıl verimli hale getirileceği, yetenek ve potansiyellerin nasıl belirlenerek doğru pozisyonlara yerleştirme yapılacağı, var olan yeteneklerin korunması için örgütlerin kültürünün nasıl güçlendirileceği gibi konuların yeni süreç ve sistemler gerektirdiği ortadadır (Bersin, 2006; Frang Li ve Devos, 2008). Bu süreçler ile örgütlerin iş stratejileri arasında bir ilişki kurulması, yeteneklerin sürdürülmesi ve beslenmesi gerekmektedir ve tüm bunlar için yetenekleri yaratmak ve geliştirmek kolektif bir sorumluluk haline gelmektedir.

Yetenek Yönetimi

Örgütler, kurumlarının kültürlerine uyum ve katkı sağlayacak kapasiteyi bulduran adaylarla yola devam etmeyi istemektedirler. Bunun sonucunda ise yalnızca kabiliyetli bireyleri elde buldurmanın yetersiz olduğu, bu yetenekleri aktif kullanacak metotlara da gereksinim olacağı fark edilmiştir (Ceylan, 2007). Burada da “yetenek yönetimi” kavramı ortaya çıkmaktadır.

Yetenek yönetiminin tanımı. Yetenek ve YY kavramları 1990'dan sonra ortaya atılmış olmasına karşın 1980'den sonrası iş hayatında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile kullanım alanı daha da yaygınlaşmıştır. YY kavramının meydana çıkışı, iş yaşantısında insan kıymetinin maksimum düzeylere ulaşması, rekabet üstünlüğünü elde etmede bireyin en can alıcı öge durumuna gelmesine sebep olmuştur. Yönetim kavramı bir yüzyıldan daha fazla zamandır irdelenmekte olan bir kavram olup, ticari nedenleri gözeterek kurulan işletmelerin

finansal, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynaklarının doğru ve uyumlu şekilde yönetilmesini içermektedir (Altınöz, 2018; Örucü ve Akyüz, 2018).

Terminolojinin yaygın olarak kullanılmasına ve algılanan önemine rağmen, yetenek yönetiminin kavramsal ve entelektüel sınırları etrafında bir miktar tartışma ve kafa karışıklığı bulunmaktadır. Genel olarak belirtmek gerekirse, yetenek yönetiminin ne olduğu konusunda dört ana düşünce akışı vardır (Lewis ve Heckman, 2006). İlk akışta, bazı yazarlar yalnızca İKY için etiket yetenek yönetimi yerine geçmiştir. Bu geleneğe yönelik çalışmalar, işe alım, liderlik gelişimi, arka arkaya planlama ve benzeri gibi belirli İnsan kaynakları uygulamalarına odaklanmalarını sık sık kısıtlamaktadır. İkinci bir yazar grubu, “çalışanların / çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeye ve çalışanların pozisyonlarını pozisyonlara göre ilerletmeye” odaklanan yetenek havuzlarının gelişimini vurgulamaktadır (Lewis ve Heckman, 2006). Üçüncü akış, yetenekli kişilerin yönetimine odaklanmaktadır. Son olarak, rekabet avantajını farklı bir şekilde etkileme potansiyeline sahip olan anahtar pozisyonların tanımlanmasını vurgulayan yeni ortaya çıkan bir literatür bulunmaktadır (Becker ve Husalid, 2006; Boudreau ve Ramstad, 2004). Bu yaklaşımlar göz önüne alındığında yetenek yönetimi; vasıflı çalışanların iş gücü ve belirli ülkelerde uygulanan yetenek yönetimini inceleyerek (Guerci ve Solari, 2012), yeteneğin tanımına, yetenek stratejilerinin tasarlanma ve uygulanma yöntemleri ile ilişkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Farndale, Scullion ve Sparrow, 2010; Huang ve Tansley, 2012).

İşletmelerin amacı ve konumu ne olursa olsun, yetenekli çalışanların diğer çalışanlardan daha yüksek bir katkı sağlama potansiyeline sahip olduğuna inanılmaktadır (Swales, Downs ve Orr, 2014). Örneğin, Chartered Personnel ve Gelişim Enstitüsü yetenekli bireyleri ‘örgütsel performansta hızlı katkılarıyla veya uzun vadeli hedeflerde en üst potansiyeli ortaya koyarak fark yaratan bireyler olarak tanımlamaktadır (CIPD, 2009). Bu bireylerin başrolde olduğu YY kavramı Colling ve Mellahi (2009) tarafından; iş üzerinde etkili olan kilit pozisyonları belirleyen, bu pozisyonları yüksek performans gösteren çalışanlarla dolduran ve yetenekleri kuruma bağlayan farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek yönetimi; örgütlerin stratejik hedefleri paralelinde ihtiyacı olan yeterliklere sahip yüksek kapasiteli çalışanların örgütün bünyesinden veya dışarıdan belirlenmesi, örgüte alınması ve yeterlilikleri paralelinde bütüne uyumlarının sağlanarak planlı bir şekilde yetiştirilmesidir (Yazıcıoğlu, 2006). Farklı bir tanıma göre YY, İKY içerisinde gerçekleşen yeteneğin istek ve akış elemanlarını idare etme anlamına gelmektedir (Ceylan, 2007). Bu bağlamda YY; hangi niteliklere sahip bireylerin alımının yapılacağına, bu bireylerin ne gibi uygulamalarla belirleneceğine ve yetenek havuzunun nasıl geliştirileceğine ilişkin hususi teknikler oluşturmayı gerektirir (Yazıcıoğlu, 2006). Bir başka tanıma göre yetenek yönetimi “gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamada ve stratejik iş hedeflerine ulaşmada yetenekleri cezbetme, geliştirme ve muhafaza etmede örgüt tarafından tasarlanmış ve uygulanmış süreçler, programlar ve kültürel normların bütünleştirilmiş kümesi” olarak tanımlanmıştır (Çiçek-Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014).

Yetenek yönetimi kavramının tanımına ilişkin literatür değerlendirildiğinde; detaylı ve tümleşik olarak kabul edilmesi dolayısıyla yapılan tanımların birbirinden farklılıklar ortaya koyduğu dikkati çekmektedir (Altınöz, Serdar ve Çakıroğlu, 2014). Kavram olarak değerlendirildiğinde yetenek yönetimi “şirketin karşılaştığı güçlüklerle başa çıkabilmesi ve stratejilerini yaşama geçirerek amaçlarına ulaşabilmesi için gereksinim duyulan yeteneklerle sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan faktörünün bulunduğu bir yönetim süreci” olarak tarif edilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009). İçinde yaşadığımız yüzyılda, işletmelerin yarışçı özelliklerini muhafaza etmelerinde taklit edilmesi zor, başka bir deyişle yetenekli çalışanları alarak, onları kalıcı hale getirerek amaçları doğrultusunda kullanabilmesi kritik öneme sahiptir. Bundan dolayı, günümüzdeki koşullarda işletmelerin sükse yapmalarındaki etmen, var olan yetenekli iş gücüdür. Mevcut durum bir yandan yeteneğin savaşını ortaya çıkarırken, öte yandan yeteneğin etkin idaresini de mecburi hale getirmektedir. Ulaşılan bu durumda, İKY’de de yeni bir çağa girilmiş, insan yönetimi anlayışından yetenek yönetimi anlayışına doğru bir dönüşüm başlamıştır (Alayoğlu, 2010; Swailes, Downs ve Orr, 2014).

Collings ve Mellahi'nin (2009) yetenek yönetimi tanımında ise yetenek yönetiminin üç özel aşama ile ilgili olduğu savunulmaktadır:

1. Kuruluşun daimi rekabet kazancına farklı şekilde katkıda bulunan kilit konumların sistemli olarak tanımlanmasını içeren faaliyetler ve süreçler.

2. Bu rolleri yerine getirmek için yüksek potansiyel ve yüksek performansa sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesi.

3. Bu pozisyonları yetkin görevlilerle buluşturmayı kolaylaştırmak ve örgüte bağlılıklarını sürdürmelerini sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesi.

Collings ve Mellahi (2010), herhangi bir yetenek yönetim sistemindeki ilk adımın, kurumun genel stratejik amacını etkileme potansiyeline sahip olan en önemli yetenek konumlarının tanımlanması olması gerektiğini savunmaktadır. Bu, her çalışanın ve her işin kuruma farklı şekillerde katkıda bulunmasına rağmen, sonuçta, performans üzerinde ortalamanın üstünde bir etki yaratma potansiyeline sahip, yalnızca az sayıda önemli konumlar olduğu fikri üzerine kuruludur (Boudreau ve Ramstad, 2004).

Öncel-Demircioğlu'na (2010) göre, kuruluş bünyesi içerisinde yetenek, çalışanların var olan yetiyi en etkin biçimde yönlendirerek, kurumun verimliliğine hemen ya da gelecekte katacağı kıymet şeklinde ifade edilebilir. YY ise, bu potansiyelin bulunduğu bireylerin tayini, şirkete içten bağlılığının sağlanması, geliştirilmesi ve belirlenmiş bir metot doğrultusunda anahtar rollere yerleştirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda YY, yeteneği kuruma kazandırmakla bitmemektedir. Mühim olan, söz konusu maharetleri işletme bünyesinde tanzim etmek, doğru vazife ve mesuliyetler ile eşleştirerek bireyi kişisel ve örgütsel amaçların ortaya çıkması paralelinde yönlendirmektir.

Tanımlardan da çıkarılacağı gibi bu bakış açısı, YY sürecine dair tüm yürütme gücünü, örgütün hedeflerine ulaştıracak yolları da göz önünde bulundurarak, uzlaşılan amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayacak biçimde ve bir bütün olarak yürütülmesini ifade etmektedir. Bundan yola çıkarak, genel manada bir tanım yapılabilir; YY, işletmelerin rekabet yarışlarını perçinleyecek planlamanın yapılması, mevcut becerilerinin tahlil edilerek ek olarak ihtiyaç duyulacak yetilerin

belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan vasıflı çalışan adaylarının etkilenebilmesi için koşullarının yaratılması, doğru adayların görevde kullanılarak, bunların yeteneklerinin geliştirilmesi ve işte tutulmalarının sağlanmasına ilişkin stratejik temelli İKY'ni içeren bir süreçtir (Abrudan ve Matei, 2008; Alayoğlu, 2010; Ashton ve Morton,

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar. McKinsey & Company, 1997 ve 2000 yılında yaptığı araştırmalar neticesinde 'Yetenek Savaşı' olgusunu ortaya çıkarmış ve bu kavramın marka bir kavram olduğu belirtilmiştir (Keçecioğlu ve Aydın, 2017; Michaels, Handfield-Jones ve Axelroad, 2001). Araştırmalar sonucunda yetenekli çalışanların şirketleri ne doğrultuda geliştirebileceği tartışılırken araştırmacıların asıl merak ettikleri yetenek savaşı olgusunun doğmasına zemin hazırlayan neydi? sorusu olmuştur (Heinen ve O'Neill, 2004; Michaels vd., 2001). Araştırmanın bu bölümünde YY kavramının ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar başlıklar halinde ele alınacaktır.

Yetenek yönetimi ve küreselleşme. Günümüzde işletmelerin başarısı, küresel rekabet stratejilerini etkili biçimde kullanabilmelerine ve bunu yaparken de sürekli yenilikçi, yaratımcı ve gelişim içinde olmalarına dayalıdır. Bugün küresel dünya oldukça kompleks ve hareketli bir yapıdadır. Bu ortamda işletmelerin devamlı büyüme sağlayabilmeleri, rekabet durumları ile doğru orantılı duruma gelmiştir. İktisadi durumlarda meydana gelen durgunluklar globalleşmenin hızını kesmemiş tersine etkisini artırmıştır. Gelişmekte olan piyasalar gelecekteki büyüme için zorunlu referanslar olarak değerlendirilmiş ve bu piyasalara yeni yetileri kazandırmak geleceğini düşünen ve planlayan işletmelerin hedefi haline gelmiştir (Schwartz, Kwan ve Liakopoulos, 2010).

Son dönemlerde şirketlerin rekabet stratejileri globalleşme ve farklılaşan dünya şartları ile değişmiş, 1980'li yıllarda işletmenin kendi çevresi ile adapte edebilmesi üzerine birleşilmiş, 1990'lı yıllarda işletmelerin kendi becerilerini keşfetmeleri ve olgunlaşmaları üzerine yoğunlaşmış, 2000'li yıllarda ise yenilik üzerinde fikir birliğine varılmıştır (Atlı, 2017; Akar, 2015). Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamalarının ana hedeflerinde biri küresel etkilerle başa çıkabilmek olmuştur (Calo, 2008). Günümüzde durmadan hızlanan küreselleşme sonucunda

örgütler kabuklarının dışına çıkmak zorunda kalmış ve varlıklarını devam ettirebilmek için yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek zorunda kalmışlardır.

Yetenek yönetimi ve rekabet üstünlüğü. Rekabet sürecine hareket kazandıran en önemli faktör, geleceğin bilinmezliklerine ve bu bilinmezliklerin netleşme düzeyine göre ortaya çıkması olası değişimlere karşı işletmelerin hazırlıklı olmalarıdır. Var olan stratejik formülasyonların karşılaşılan değişimlerle arasında meydana gelebilecek farklılığı giderecek ve rekabet sürecinin sekteye uğramasını engelleyebilecek yegane faktör ise işletmelerin insan kaynaklarının mevcut beceri ve yetenek portföyüdür (Altuntuğ, 2009). Rekabet bakımından sürdürülebilirliğin, doğru biçimde algılanabilmesi için; rekabet üstünlüğünün mevcut aktif ve pasif açılımlarını ortaya koymak faydalı olacaktır. Pasif açılım; her türlü rekabet karşısında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri anlamına gelmektedir. Aktif açılım ise, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ötesinde, piyasa üzerinde baskı oluşturma, piyasaya ve gündeme şekil verebilme yetisine sahip olmalarını ifade etmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996; Türkkkan, 2001). Bir başka deyişle işletme, rakiplerinin yarattığı ekonomik değerden daha çok ekonomik değer yaratıyorsa, rekabet üstünlüğüne sahip olmakta ama bu üstünlüğü devam ettirip ettiremeyeceği, yaratılan değerın özgünlüğü, taklit ve kopyalanamaz oluşu gibi ölçütler tarafından belirlenmektedir (Altuntuğ, 2009; Çayan, 2011).

Ekonomik, sosyal ve kültürel değerlere, taklit ve kopya edilemezlik özelliği atfeden ilkeler ise, bu ilkelerin insana özgü tecrübe, bilgi ve becerilere bağlı şekilde ve uzun zaman diliminde alınan küçük kararlar neticesinde ortaya çıkmasından kaynaklanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004; Prahalad ve Hamel, 1990). Dolayısıyla bahsedilen değerler görüldüğünden ve içerdiğinden daha çoğunu kapsamanın ifadesi olan zımnî bilgiyle kaplıdır ve dışarıdan kolaylıkla çözümlenememektedir. Özetle elde edilen verilerle, onları oluşturan aksiyonlar arasında akla uygun ve doğrusal bir bağ yaratılmadığından, rekabet üstünlüğü oluşturan devinimler, uzun yıllara yayılabilmektedir (Reed ve DeFillipi, 1990). Yayılımların en dikkat çekici engeli ise, işletme yönetiminin, insan unsurunu ekonomik bir varsıllık olarak nitelendirilerek, onların mevcut beceri düzeyini göz ardı etmesidir. Bu algının karşısında ise; insan faktörünü, yetenek kaynağı olarak nitelendiren ve hem

çalışan açısından hem de yöneten kişiler açısından yeni bir yapı yaratmaya önem veren yaklaşımlar yer almaktadır (Altuntuğ, 2009; Çayan, 2011). Bu yaklaşımlar; yenilikçi düşünce sistemleri, değer yaratma, verimliliği artırma gibi unsurlarla fark yaratmaya yönelmişlerdir (Atlı, 2017). Bu unsurların gerçekleşmesinin temelinde ise 'yetenek' ve 'yetenek ve yetkinliklerin etkin kullanılması' olguları yatmaktadır ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında yetenek yönetimi kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi ve entelektüel sermaye. Teknolojik gelişme ve rekabet ortamına bağlı olarak yaşamın pek çok alanında olduğu gibi işletmecilik alanında da büyük yenilikler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Tarihsel süreç kapsamında yoğun kitle üretim sistemleri yerini teknoloji ve bilgi ile üretime bırakmıştır. Bu durum işletmecilik paradigmasında finansal değerlerden çok finansal olmayan değerlerin ön plana çıkmasına ortam sağlamıştır. Söz konusu paradigmatik dönüşüm büyük oranda entelektüel sermaye ile karakterize edilmektedir (Acar ve Dalğar, 2005). Literatürde entelektüel sermaye kavramına ilişkin olarak birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Çıkrıkçı ve Daştan (2002) entelektüel sermaye kavramına dair son derece geniş içerikli bir tanım yapmışlardır. Bu tanıma göre entelektüel sermaye "mayasını beceri, tecrübe, bilgi ve enformasyondan sağlayan, işletmelerin başarılarını doğrudan etkileyen ve rakip örgütlerle karşılaştırmada konumunu ortaya koyan bilgi, patent, bilgi sistemleri, lisans anlaşmaları ve telif hakkı gibi maddi/soyut olmayan varlıklar bütünü" olarak tanımlanmıştır. Yılmaz (2014) tarafından yapılan çalışmada da bilginin değere dönüşmesi entelektüel sermaye olarak tanımlanmıştır. İşevi ve Çelme'ye (2005) göre entelektüel sermaye "soyut bir kavram olmasının yanı sıra "işletmelerde bireyler tarafından bilinen ve işletmelere rekabet avantajı sağlayan faktörlerin toplamı" olarak tanımlanmıştır. Şahin ve Alabay (2011) entelektüel sermaye kavramını "işletmelerin finansal tablolarında görülemeyen, buna karşın şirketin değerini arttıran, işletmelerin diğer şirketlere karşı rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan, işletmelerin gelecekte alacakları değeri belirleyen, bilgiye dayanan ekonomik olarak değeri olmayan varlıkların yanında, işletmelerin mevcut entelektüel mülkiyet, enformasyon, şirket kültürü ve tecrübe gibi değerler topluluğu" olarak tanımlamışlardır. Sağsan, Yücel ve Sözen (2010) entelektüel sermayeyi "örgütlerin

soyut varlıklarını harekete geçirerek, işletmelere uzun vadede yaşam kaynağı sağlayan, işletme bilançolarında görülmeyen varlıklar” şeklinde tanımlamışlardır.

İşletmeler gelişen teknoloji ile artan rekabet şartlarında varlıklarını devam ettirebilmek ve etkinlik gösterdikleri alanda faaliyetlerini artırabilmek için sürekli yenilik ve değişim süreci içerisindedirler. Söz konusu yenilenme süreci bilgi ve bilgi teknolojilerinin takibi, bunun yanı sıra işletmenin kapsamına dâhil edilmesi ile gerçekleşebilmektedir (Koç, 2009). Bilgiyi ele geçirmek ve yönlendirmek günümüz işletmelerinin mühim uğraşları arasındadır. İşletmeler için, maddi olmayan varlıklar, maddi varlıkların önüne geçmiştir. Entelektüel sermaye yaklaşımının kilit pozisyonlarını meydana getiren insan varlığının, işletmeler adına rekabet etmede ve fark yaratmada önde olduğu görülmektedir (Görmüş, 2009). Bilgiden her alanda faydalanabilen ve bu bilgiyi işletme için bir değere çeviren örgütler, entelektüel sermaye kavramı ile tanışmışlardır. Entelektüel sermaye ile işletmeler daha önce mevcut olan sermayelerinin daha ötesinde önemli bir kaynağın farkına varmışlardır. Bu kaynak işletmelerin gerek büyümesine gerek yenilenmesine gerekse rekabet üstünlüğü sağlamasına yarayan önemli bir silah olarak kendisini göstermektedir (Çayan, 2011; Koç, 2009). Entelektüel sermaye kavramı günümüz işletmelerinin soyut olan temel hazinesi haline gelmiş (Acar ve Dalğar, 2005), çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin toplamından oluşan bu kavram işletmeler için taklit edilmesi en güç rekabet unsurlarından biri olarak yetenek yönetimi kavramına zemin hazırlamıştır.

Yetenek yönetimi ve teknoloji. Bugün ciddi rekabetin meydana geldiği ortamlarda örgütlerin başarılı olabilmesi, tüm işlevlerinin beraber değerlendirilmesi ile meydana gelmektedir. Bir eserin dizaynından tüketiciye ulaşmasına dek geçen aşamalarda başarının sağlanması, örgütlerin rekabet potansiyelini ciddi düzeyde etkilemektedir. İleri düzey teknolojilerin kar düzeyini arttıracığı net değildir. Buna karşın teknolojik yenilik, iktisadi yapı içinde oldukça kuvvetli bir silah haline gelebilir. Rekabetin etkili faktörlerinden biri teknolojik gelişmelerdir. Teknolojik değişme ve gelişmenin hızlanması ile işletmeler ellerinde bulundurdukları teknolojileri muhafaza etmenin yanı sıra yeni üretim ve yönetim teknolojilerini de takip etmek zorunluluğuna girmişlerdir (Aydoğan ve Altuğ, 2006). Bu sayede rakip şirketlerin önüne geçme olasılığı da sağlamış olmaktadır (akt. Çayan, 2011).

Yaşadığımız teknolojik gelişmeler kontrol edilemez bir şekilde her şeyi dönüştürmekte ve bunun sonucunda bireysel, kurumsal ve toplumsal dönüşüm ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması ise insan kaynağının tüm yapılarda kilit bir rol üstlenmesine bağlıdır (Boz, 2018). İnsan kaynağına yüklenen yeni sorumluluklar ise işletmelerin bünyelerinde artık yetenek yönetimine odaklanmalarını zorunlu hale getirmiştir.

İş gücü ve iş yapma biçimindeki değişimler. İş gücünün yönetimi, işletmeler için kritik bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü iş gücü yapısı işletmelerin kaderini belirlemektedir. Çalışan sayısının fazlalaşması iş yeri ilişkilerinin de önceki yıllardan gittikçe farklılaşmasına neden olmuş; işverenin ve kurumların dışsal ve içsel faydalar açısından sağlaması gereken koşullarda yeni beklentilere yol açmıştır. Çalışanların inanç değişimleri sonucunda; örgüte güven duyabilme, takdir edilme, yeteneklerinin göz önüne alınması, ödüllendirilme gibi beklentiler daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Akar; 2015; Charan ve Conaty, 2011). Green (2000) dört eğilimin işletmelerde çalışan yaklaşımını değiştirmeye zorladığını vurgulamaktadır. Bu eğilimler ise kısaca şu şekilde ifade edilebilir.

- Trend 1- Kariyer Yaşam Döngüsünü Kısalması: Green'e göre geleneksel kariyer yönetimi programları kariyer yaşam döngüsünün doğrusal bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Tipik olarak çalışanlar, başarılı olmak için beceriler edinir, edindiği beceriler doğrultusunda üretir ve 50'li yaşlarda kariyerlerinin son aşamalarına girmeleri beklenir. Fakat ekonomik sistemlerin ve genç çalışanların özgürlükçü düşünme biçimlerinin artması bu durumu zorlamaktadır. Bu nedenle çalışanlar uzun süreli kariyer yolunu istememekte, döngünün kısalmasını beklemektedir.

- Trend 2- Teknolojinin Kabulünün Artması: 1995 yılında sadece 50 milyon insanın internet erişimine sahip olduğunu belirten Green, teknolojinin yaygınlaşması ile iş yapma biçiminin ve iletişim kurma biçiminin değiştiğini vurgulamaktadır. İş yerinde teknolojinin patlamasıyla birlikte çalışan iletişimi, güven ve istihdam ilişkisi ile ilgili yeni konular ortaya çıkmış, tüm bu etkenler de iş gücünü değiştirmiştir.

- Trend 3- İş Yerinde Öğrenme İçin Talebin Artması: Bugünün çalışanlarının işe girmelerinin tek nedeninin ücret ve sağlık yardımı olmadığını ifade eden Green, çalışanların artık 'Bu işte gelecekteki hedeflerimi gerçekleştirilmeme yardımcı olacak ne öğreneceğim?' sorusunu sorduğunu ve bu sorunun çalışanlar için kritik bir soru olduğunu belirtmiştir. Üst düzey yeteneklerin işe alınması ve elde edilmesinde stratejik bir avantaj arayan işverenler ve kurumlar bu sorunun cevabı için gereken önemi verebilmelidir.

- Trend 4- Yaşam Biçimine Odaklanmanın Artması: Çalışanların iş-yaşam dengesine verdikleri önemin artması, birçok kurumun çalışan ihtiyaçlarını karşılamak için yeni yollar aramasına neden olmaktadır. Green, istihdam piyasasının rekabet modunda devam ettikçe işverenlerin ve kurumların çalışanları çekmek ve elde tutmak için daha yaratıcı yollar araması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu eğilimler değerlendirildiğinde mevcut ekonomik koşullar ve değişen demografik bilgilerle birlikte işletmelerin bundan etkilenmekte olduğunu ve YY uygulamalarının hayata geçirilmesinin kaçınılmaz hale geldiğini ifade etmek mümkündür.

Yetenek yönetiminin yararları. Yetenek yönetimini başarılı olarak uygulayan şirketler ele alındığında YY'nin mali işaretler konusunda pozitif tesirlerinin olduğu açık şekilde görülmektedir. Yetenek yönetimi konusunda dünya genelinde ilk yüzde yirmilik dilimde mevcut işletmeler buldukları sektörlerde ortalamanın yüzde yirmi ikisi üstünde katkılar sağlamışlardır. McKinsey Company'nin gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarında yetenek yönetimi konusunda ilk yüzde yirmi beşlik dilimde mevcut şirketler son yüzde yirmi beşlik dilimde yer alan şirketlere göre kar oranlarının yüzde on daha fazla olduğu ortaya koyulmuştur. Bahsedilen araştırma kapsamında ilk yüzde yirmi beşlik dilimde yer alan şirketlerde çalışan bağlılığı, liderlik ve kalite unsurlarının daha etkili ve fazla olduğu görülmüştür (Akar, 2015; Atlı 2017; Turan; 2015b).

Yetenek yönetiminin etkili olarak uygulandığı alanlarda potansiyeli fazla olan kişiler hususunda şeffaflık, anahtar rollerin yedekleri hususunda şeffaflık, terfi oranlarında düzenlilik ve buna bağlı olarak tatmin olma gözlenmiştir. Bu unsurlar

çalışan verimliliğini arttırarak daha yaratıcı çalışmaların ortaya çıkmasına ortam sunmuş, iş görenlerin motivasyonu ve şirkete bağlılıklarının artmasına neden olmuştur. Tüm bu başarılı hikâyeler kuşkusuz işletmelerin mali getirilerine de yansımış ve kar durumları artarak, böylece şirketler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamıştır (Chowdhury, 2001; Davies ve Davies; 2014).

Yetenek yönetimi ile ilgili yönetim kavramları. Modern yönetim kuramları, işletmelerdeki çalışanları bir hazine olarak nitelendiren ve bu hazinenin en etkin ve verimli biçimde kullanılmasını amaçlayan süreçleri inceleyen yeni kavramlar ortaya çıkarmıştır. Bu kavramların başında stratejik liderlik, değişim mühendisliği, personeli güçlendirme ve öğrenen organizasyon kavramları gelmektedir (Öncel-Demircioğlu, 2010).

Yetenek yönetimi ve stratejik liderlik. Stratejik Liderlik, stratejik farklılaşmaların zorunlu hale geldiği şartlarda, değişimi fark ederek, planlamak, geçiş esnekliğini yaratmak ve diğerlerini bu aşamalarda güçlendirmektir. Yapı dolayısıyla yeterince işlevsel olan SL (Stratejik Liderlik), diğerleri ile birlik olarak değişimi sağlamak, tüm örgütü bir değişim sürecine dahil etmek, işlevsel yapılabirliklerin daha da önüne geçebilme potansiyelini yaratmaktadır (Berger ve Berger, 2003; Boudreau ve Ramstad, 2004).

Bir örgütün en dikkat çekici niteliği, gerek kendi durumunu gerekse dışardaki çevre analizini aktif olarak yapabilmesidir. Kendi sisteminden ve süreçlerinden haberdar olmayan bir işletmenin rakipleri ile mücadele etmesi imkânsızdır. Dolayısıyla öncelikle iç ve dış durum analizi değerlendirilmesi yapılması, sonrasında vizyonun ve misyonunun belirlenmesi ve en son olarak da strateji ve aksiyon planlarının meydana getirilmesi ciddi önem taşımaktadır (Öncel-Demircioğlu, 2010; Öğüt ve Kocabacak, 2013).

Stratejik liderlik, stratejik olarak farklılaşmaların gerektiği durumlarda, değişimi planlamak, öngörmek, geçiş sürecinde esnekliği sağlamak ve tüm aşamalarda örgütü güçlendirmektir. SL kavramı bağlamında, geleceği öngörmek ve şekil verebilmek, bunun için gereken stratejik yönetim yaklaşımlarını belirlemek ve bu hedefler paralelinde örgütün yönetici ve tüm insan kaynağının görev dağılımını yapmak önemlidir (Öncel-Demircioğlu, 2010). Bu kapsamda ele

alındığında SL, rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayarak, değişime ayak yudurmayı, örgüt çalışanlarının her birini ayrı ayrı yetiştirerek ve geliştirerek yetenek yönetimi uygulamalarına katkı sağlamayı hedeflemektedir (Yalçın, 2013).

Yetenek yönetimi ve ilişki yönetimi. Son dönemlerde pazarlamada önemi bir farklılık yaşanmaktadır. Bunlar nedeniyle iş hayatı belirsizliğe doğru ilerlemekte ve çeşitli riskler meydana çıkmaktadır. Bu adımda tüketiciler ile sağlam ve olumlu ilişkilerin yakalanması, işletmeler için vazgeçilmez bir durum haline gelmiştir. Ancak birçok işletme yalnızca tüketici ilişkilerini iyi yöneterek bu problemi çözebileceklerini düşünmektedir. Çok azı ise parasını, vaktini ve kaynaklarını bir diğer ilişki türüne ayırmaktadır ve bunun önemini fark etmektedir. Bu ilişki çeşidi çalışan ilişkileri yönetimi olarak adlandırılmaktadır. (Terlemez, 2013).

Çalışan İlişkileri Yönetimi, işletmelerin bütün iletişim yetilerini kullanarak, tüketicilerini, bünyesindeki iş görenleri ve çevreyi kendisine bağlamanın sistematik bir tekniğidir. Bu anlamda, şirketin bütün ilişkilerinin kontrol edilmesi, gereken durumların tespit edilerek yeniden şekil verilmesi gerekmektedir (Çayan, 2011; Payne ve Frow, 2005; Winer, 2001). Yetenek yönetimi ile kendisine önem ve değer verilen beraberinde gelişmesi ve eğitimi için olanak tanınan çalışanlar yani iç müşterilerin, tatmin düzeyi artacak bu nedenle işletmeye olan katkısı ve dış müşteri ile ilişkileri olumlu biçimde etkilenecek, dış müşterinin tatmin düzeyi de artmış olacaktır (Grunig, 1993; Terlemez, 2013).

Yetenek yönetimi ve motivasyon ilişkisi. İşletme bakımından motivasyon kavramı, örgütün ve çalışanların gereksinimlerinin doyumla sonuçlanacağı bir iş alanının oluşturulması ile çalışanın harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak dile getirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2006). İşletmeler bir takım hedeflere ulaşmak için kurulmaktadır ve bu hedeflere ulaşabilmede “insan” faktörü yani çalışanlar en önemli unsurdur. Bu bağlamda işletmenin ve çalışanların hedeflerinin uyumlaştırılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Thompson ve Gregory, 2012). Çalışanlar şirketin amaçlarını gerçekleştirirken, bireysel gereksinim ve isteklerinin de karşılanmasını beklemektedir (Eroğlu, 1998). Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için, kendisine bağlı olarak görev yapan çalışanları tatmin etmesi, onların dileyerek ve isteyerek

çalışmalarını sağlaması gerekmektedir (Özgen ve Yalçın, 2006). Çalışanların güdülenmelerinin sağlanabilmesi için onların cesaretlendirilmesi, daha iyi çalışmaları için mantıklı sebepler gösterilmesi ve yaptıkları işi benimsemeleri gerekmektedir (Çayan, 2011). Terlemez'e (2013) göre, örgütler hedeflerine ulaşmak için bir araya gelirler ve hedefleri gerçekleştirmede insanı yani iş görenleri en önemli kaynaklarıdır. Bu nedenle örgütün ve iş görenlerin beklenti ve hedeflerinin birbirine paralel olması, birbirini tamamlaması gerekmektedir. Bu süreçte ise iş görenleri harekete geçirecek ve onları çalışmaya güdüleyecek bir güce ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumun sağlanması hem kişi hem de örgüt için tatmin edici sonuçları doğuracaktır. Sözü edilen durumun sağlanmasında motivasyon temel anahtar rolü oynamaktadır. Motivasyon yani isteklendirme; insanı harekete geçiren, hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşüncelerini, ümitlerini kısacası arzu ettiği şeyleri amaca yönlendirmek için verilen çabaların tümünü ifade etmektedir (Fındıkçı, 2012).

Motivasyon kavramının esasında, çalışanın mevcut bilgi ve yetisini işine tam olarak adapte edebilmesi için, uygun ortam ve koşulların hazır hale getirilmesi olayı vardır (Koçel, 2005). Çalışanların mevcut bilgi, beceri ve enerjilerini işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde harcamaya istekli olmaları hepsinden önce işletmenin kendilerine gösterdiği ilgiyle yakından alakalıdır. İşletme çalışanları ile ne kadar değerini paylaşırsa, çalışanlar da o kadar çok yetisini işletme ile paylaşacaktır (Çayan, 2011; Garrow ve Hirsh, 2008). Bu nedenle yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ile yeteneklerinin göz önüne alındığını fark eden çalışanların motivasyonlarının artarak verimli çalışmalarına olanak sağlayacağını söylemek mümkündür.

Yetenek yönetimi ve çalışanı güçlendirme ilişkisi. Çağdaş yönetim kuramlarının bünyesinde yeri bulunan bazı yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynağını gelişimini vurgulayan teknikler, küreselleşen dünya üzerinde yaşamaya ve gelişmeye çalışan işletmelere, bu düzeni yakalayabilme olanakları vermektedir. Bu teknikler kapsamında personel güçlendirme de yer almaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008). Personel güçlendirme, bugünün iş dünyasının rekabetçi üstünlük sağlamada en önemli faktörü olarak kabul edilen insandan, en yüksek faydayı elde etme sürecidir (Çavuş, 2006). Personel güçlendirme faaliyetlerinin etkin olması

çalışanların iş tatmin düzeyini (Oh ve Chung, 2011; Regina, Hechanova, Benedicto, Alampay ve Franco, 2006), iş performansını (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen ve Rosen, 2007; Seibert, Silver ve Randolph, 2004; Sutherland, Bruin ve Crous, 2007) ve örgüt karlılığını (Patterson, West ve Wall, 2004) olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra güçlendirilmiş çalışanlar özellikle yeterli bir eğitime, deneyime sahip olana dek olan süreçte hatalar yapabilirler. Bunun yanı sıra personel güçlendirme aşamasında fazla eğitim gerektiğinden masraflar artabilir. Bunların yanı sıra çalışanlar yeni bilgi ve yetilere sahip oldukları ve daha çok katkıda buldukları için çalıştıkları örgütlerden ücret artışı isteyebilirler. Ancak, çalışanların iyi eğitilip gerçekten güçlendirilmeleri sağlanmış ise onlar daha iyi şartları hak edeceklerdir ve hem diğer çalışanlara hem de işletmeye yarar sağlayacaktır (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Yöneticiler personel güçlendirme yöntemi ile bir takım yetkilerini astlarına devrettiğinde, personel daha çok sorumluluk üstlenecek, daha iyi öğrenecek ve bu nedenle öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Çalışanların işletmelerinde böyle bir ortamı bulamamaları başka işletmelere geçmenin ve yeni düşüncelerini oralarda uygulamanın imkânlarını aramalarına ortam sunacaktır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok kişisel girişimde bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme piyasadaki hızlı değişimlere daha kolay yanıt verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun süreli olarak işletmeye bağlanması imkânı yakalanacaktır (Parlar, 2012).

Personel güçlendirmenin düzeyleri ele alındığında yetenek yönetimi ile ilgisi ortaya çıkmaktadır. Yetenek yönetimi kavramı personel güçlendirme algısının işletmelerde yaygın şekilde kullanılmaya başlanması ile daha çok önem arz etmiş, bir bakıma yetenek yönetimi personel güçlendirme algısının bir getirisi olmuştur denilebilecektir. Personel güçlendirme algısı, örgütlerin ve liderlerin çalışanlarına bakış açısını değiştirmiştir. İşletmelerde çeşitli becerilere sahip güçlendirilmiş çalışanlardan temel hedeflerden nasıl yararlanılabilir sorusuna cevap aranmaya başlanmış bu da yetilerinin etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Çayan, 2011; Doğan ve Demiral, 2008). Bu noktada yetenek yönetimi

ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Yalçın, 2013).

Yetenekli olarak nitelendirilen iş görenler, işi hakkıyla yapan ve gerektiğinde liderlik rollerini de üstlenebilen kişilerdir (Terlemez, 2013). Yetenekli çalışanların potansiyellerini ortaya koyacak ve performanslarını artıracak uygun ortamların hazırlanması, onların geliştirilerek çeşitli eğitimlerle desteklenmesi yetenekli çalışanları güçlendirecektir. Bu açıdan bakıldığında YY, personel güçlendirme ile yakından ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi ve iş zenginleştirme ilişkisi. İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak durumunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak, onlara gereken otoritenin verilmesi ve daha çok sorumluluk sahibi olmalarının sağlanması anlamına gelmektedir. Bu algı, çalışanlara becerilerini sonuna dek kullanma imkânı sunarak onları güdülemektedir. İş zenginleştirmenin herhangi bir güdülenme politikasında anahtar bir unsur olması ve zenginleştirilen işlerin, verimlilik noktasında başarı ve geribildirim sağlamak için çeşitli beceri düzeylerinde bir takım görev ve imkânlar içermesi gerekmektedir (Marangoz ve Biber, 2007). İş zenginleştirme tekniği kullanan bir yönetici, çalışanın yaptığı işi etkilemesini ve yaptığı işle fark yarattığına inanmasını sağlayacak, mevcut becerilerinin gelişmesine yardımcı olacaktır (Demiral, 2008). Yetenek yönetimi uygulayan şirketlerde, iş zenginleştirmeyle, becerilerin gelişmesi ve motivasyonla çalışanın işine dair tatmin düzeyi yükselerek şirketin verimliliğinin artması sağlanır (Çayan, 2011).

Yetenek Yönetimi ve kurumsal yönetim ilişkisi. Bir işletmede kurumsal düzeyde belirlenen otorite ilkelerinin bulunması, kurum prestijini olumlu anlamda geliştirir ve bu bakımdan yetenekleri elde etmede mühim bir role sahiptir. Bunun yanı sıra çalışanlar bakımından değerlendirecek olursa, kurumsal yönetim, yetenek yönetiminin gerekli kıldığı güvenli ortamının var olmasına katkı sağlayarak bağlılığı sağlayacak ve yetenekli çalışanların devamına olumlu açıdan fayda edecektir (Ceylan, 2007). Bu noktada kurumsal yönetim kavramı önemlidir. Kurumsal yönetim işletme yönetimlerinde 1990'lardan itibaren yer bulmaya başlanmış; zaman içerisinde yayılarak devletler, yönetim otoriteleri gibi birliklerce

benimsenmiş ve uygulanabilirliğini artırmak için çaba gösterilen bir kavram haline gelmiştir. Küreselleşme ve sermayenin de diğer üretim unsurları gibi ülkeler arasında kolaylıkla hareket becerisi kazanması sonucunda, işletmeler, toplumun sermayesini kullanan birimler olarak kabul edilmiş ve dolayısıyla söz konusu işletmelerin yönetimiyle ilgili yasal birtakım düzenlemeler yapılmasına gereksinim duyulmuştur (Öncel-Demircioğlu, 2010). OECD'nin 1999 yılında açıkladığı kurumsal yönetişimin beş ana ilkesi şöyledir (Shleifer ve Vishny, 1997);

Hissedar haklarının korunması: Bu ilke temel hissedarlık hakları; hisse senedinin devredilmesi, mülkiyet haklarının kaydedilmesi, şirketle alakalı zamanında ve düzenli bilgiye sahip olma, genel kurula katılma ve oy kullanma, yönetim/denetim kurullarını seçme ve kardan pay alma unsurlarını kapsamaktadır.

Hissedarlara eşit davranılması: Bu ilke azınlık payları ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere aynı sınıftaki tüm hissedarlara eşit davranılması gerektiğine dikkat çeker. Hissedar oy hakkı konusunda hisse senedini almadan önce bilgi sahibi olabilmeli, bu hakla alakalı değişikliklerde çıkarları yönünde asaleten ya da vekâleten oy kullanabilmelidir. Genel kurul prosedürü hissedarın oy kullanmasını güçleştirecek özellikte olmamalıdır. İçeriden bilgi ve manipulatif yaklaşımlar yasaklanmalı, yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerin önemli işlemler konusunda açıklama yapmaları sağlanmalıdır.

Diğer menfaat gruplarının rolleri: Şirketle ilişkisi olan çıkar gruplarının (Çalışanlar, vb) kanunlarla verilmiş hakları tanınmalı, istihdamın ve refahın artırılması ve finansal bakımdan sağlıklı bir şirket oluşturulması açısından bu gruplarla şirket arasındaki işbirliği teşvik edilmelidir.

Kamunun aydınlatılması ve saydamlık: Bu ilke şirketin finansal durumu, mülkiyeti, performansı ve yönetimi ile ilgili konular dâhil olmak üzere şirketle alakalı tüm konularda zamanında ve doğru bilgilendirme yapılması gerektiğini vurgular.

Yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu: Bu ilke şirketin stratejik bakımdan yönlendirilmesi gerektiği, yönetim kurulunun şirket üzerinde etkin gözetimi ve hissedarlara karşı yönetim kurulunun hesap verebilirliği garanti altına alınması gerektiğini vurgular (Terlemez, 2013).

Kurumsal yönetimi doğru uygulayan örgütler, sektörde, içinde yer aldıkları pazarda, müşterilerinde, çalışanlarında ve toplumda güven oluşturan örgütlerdir. Bir kurumun içte ve dışta güven sağlayan bir yapıya erişmesi için insan kaynağının da buna göre oluşturulması, etik unsurlara bağlı kalan, sorumlu tutum gösterebilen çalışanlara sahip olması gerekir (Williamson, 1988). Özellikle örgüt içerisinde kilit görevlerdeki yüksek kapasiteye sahip yetenekli bireylerin, aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerini anlayıp sahip çıkmalarının, kurum içi ve dışındaki güven, saygınlık ve şeffaflığın sağlanması bakımından oldukça önemli olduğu açıktır (Öncel-Demircioğlu, 2010).

Yetenek yönetimi uygulamaları. Günümüzde kariyerler şirket içi işgücü piyasalarında değil, pazarlarda oluşmaktadır. “Serbest Çalışanlar” benzetmesi bilgi ekonomisinde çalışanlar için yerinde bir benzetmedir. Bir kuruluşun çekirdek grubunda çalışanlar için bile açık pazardan sağlanabilecek alternatif insan sermayesi kaynakları ile rekabet etmek gerekmektedir. Bu durum nitelikli adayların işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasını güçleştirmekle beraber bu konuya sistematik bir yaklaşım gerekliliğini doğurmuştur. Aslında pek çok şirkette belirli bir düzeyde yetenek yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmekte, ancak bu uygulamalar sistematik olmaktan uzak ve yetersizdir (Ceylan, 2007).

Çeşitli işletmeler çeşitli araçlarla yetenek yönetimini hayata geçirmişlerdir. İnsan kaynakları bölümleri içinde veya insan kaynakları bölümlerinden bağımsız şekilde yetenek yönetimi bölümü uygulamaları bu araçlardan bir tanesidir. İşletmelerin yönettiği eğitim merkezleri yaygın uygulamalardır. Uzun dönemli stajlar ve üniversite öğrencilerine yönelik kariyer günleri kapsamındaki uygulamalar diğer araçlar kapsamında yer almaktadır (Polat, 2011).

Literatür incelendiğinde YY uygulamaları konusunda birçok görüşün yer aldığı görülmektedir. Forman (2006) bu süreci; işgücü planlaması, yeteneklerin kazanılması, kazanılan yeteneklerin örgüte bağlanması, geliştirilmesi, doğru pozisyona yerleştirilmesi, yönetilmesi ve devam ettirilmesi olarak ifade etmiştir. Ashton ve Morton (2005) ise bu süreci; yetenek yapısının belirlenmesi, iş ile yeteneğin bağdaştırılması, yeteneğin yürütülmesi, yetenek anlayışının örgüte

kazandırılması, performansların ölçümü ve YY'nin gözden geçirilmesi olarak tanımlamıştır.

Her işletmenin farklı işlev ve amaçlarının olmasından dolayı odaklandığı YY süreci de farklılaşabilmektedir (Garrow ve Hirsh, 2008). Fakat YY uygulamaları hangi amaca göre farklılaşırsa farklılaşsın İKY içinde bütüncül bir şekilde sürecin planlanması gerekmektedir. Bu süreç ise genellikle; kilit pozisyonların ve yetkinliklerin belirlenmesi, yeteneklerin tanımlanması, tanımlanan yeteneklere göre çalışanların sınıflandırılması, yeteneklerin seçilmesi ve değerlendirilmesi, performans ve potansiyel belirleme ve buna göre oluşturulan bir kariyer yönetim süreci şeklinde planlanmaktadır (Abrudan ve Matei, 2008; Ashton ve Morton, 2005; Boichenko, 2015).

Örgütlerde kritik pozisyonların ve yetkinliklerin belirlenmesi.

Yaşadığımız dönemde bir şirketin başarısı, sahip olduğu soyut varlıkları tanınması, iyi yönetebilmesi ve geliştirebilmesine bağlıdır. Kastedilen soyut varlıklar, insan faktörünün işletme bakımından hedeflenen katma değeri yaratabilmesine olanak sunan yeterliklerdir. Bu nedenle Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için örgütler, "yapabilirlik" ve "yeterlik" düzeylerini her geçen gün arttırmak ve geliştirmek durumundadır (McDonnel, Hickey ve Gunnigle, 2011; Öncel-Demircioğlu, 2010).

Yetkinliklerin belirlenmesinde çıkış noktası, yukarıda da ifade edilen örgütün temel yetkinlik/yetenekleri ve stratejileri olmalıdır. Bununla birlikte hangi yetkinliğin, hangi davranışı ve sonucu doğuracağı önemlidir. Her işletmede, çeşitli meslek ve görevler için benimsenmiş ortak yetkinlikler vardır. Bu yetkinlikler, gerek bireylerin o görev içerisinde gereksinim duyacakları beceri/tutum/davranışlar bütünü, gerekse işin gerekli kıldığı etkili davranışı ve sonuçlarını ifade etmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları bağlamında yetkinliklerin belirlenmesi konusu değerlendirilirken kilit iş ve yönetim aşamalarında başlanarak bu irdelemenin yapılması, işletmenin rekabet avantajı ve insan kaynağından sağlayacağı katma değer bakımından önem teşkil etmektedir (Akar, 2015; Anvar, Nisar, Khan ve Sana, 2014; Atlı, 2017).

Yeteneklerin tanınması ve çalışanların sınıflandırılması. Her şirket mevcut insan kaynağının değerini ve rekabetçi üstünlük yaratmadaki rolünü

oldukça iyi analiz etmek durumundadır. Bu bağlamda insan faktörünün en etkili biçimde kullanılması ve doğru işe doğru insanların getirilebilmesi adına işletmelerin, çalışanlarıyla ilgili çok detaylı incelemeler yapması gerekmektedir (Lewis ve Heckman, 2006).

Sears (2002) yetenekleri; bilgi yeteneği, liderlik yeteneği, teknoloji yeteneği olarak üç başlıkta incelemektedir. Fakat literatürde yeteneklerin hem örgüt kapsamında hem de bireysel düzeyde tanımlanması gerektiği vurgulanmıştır (Hatum, 2010; Kermally; 2007). Berger ve Berger (2003) ise yaptıkları araştırma sonucunda kurumsal bir yetenek yönetimi planı geliştirmenin yetkinlik ölçümü yapılması gerektirdiğini vurgulamıştır. Bu kurumsal yetkinliklerin her bir istihdamın başarısını ve dolayısıyla da kurumun başarısını gösterdiğini ifade eden Berger ve Berger (2003), yetenek yönetimi sürecinde 30 temel kullanım alanı olan yetenek alanı tanımı tespit etmiştir. Bu yetenek tanımlarında bazıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Yetenek Alanları ve Tanımları

Yetenek Alanı	Yetenek Tanımı
Eylem Yönelimi	Sorumluluk alır. Başarıyı ve sonuçları hedefler. Standartlar ve sorumluluklar belirleyerek, sonuç odaklı bir ortam yaratır.
İletişim	Hem sözlü hem de yazılı olarak iyi iletişim kurar. Bilgi ve fikirlerini başkalarına etkin bir biçimde aktarır. Dikkatlidir. Farklı bakış açılarını anlar. Fikirlerini net bir şekilde sunar.
Yaratıcılık ve Yenilik	Yeni fikirler üretir. Statüyü zorlayan, risk alan ve yeniliği teşvik eden yeni sistemler geliştirir.
Eleştirelilik	Sorunları tanımlama ve uygulanabilir çözümler elde etme yeteneğine sahiptir. Güvenilirliği sağlayarak doğru şeyi tutarlı bir şekilde yapar.
Müşteri Odaklılık	Müşterileri dinler, onlara güvenini geliştirir,

	müşteri memnuniyetini sağlar. Uygun müşteri beklentilerini belirler ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verir.
Kişilerarası Beceri	Etkili ve üretken bir şekilde başkalarıyla etkileşime girer ve güven bağı oluşturur.
Liderlik	Motive eder. İlham verir. İş birliği yapar ve teşvik eder. Çalışanların sorumluluk aldığı, sürekli işi geliştirdikleri bir örgüt kültürü oluşturur. Ekip üyeleri ortak hedeflere odaklar.
Takım Çalışması	Sonuçları optimize etmek için ekiplerin ne zaman ve nasıl geliştirileceğini ve ödüllendirileceğini, ekiplerin nerelerde kullanılacağını bilir. Coşku uyandırır.
Teknik/Fonksiyonel Uzmanlık	Uzmanlık alanında güçlü teknik ve işlevsel yeterlilik ve bilgi gösterir. Planlama süreçleri, stratejik süreçler ve finansal süreçleri yöneterek, bunların organizasyona etkileri konusunda yeterlidir.

Tablo 1’de Berger ve Berger (2003) yetenek havuzu (Talent Rezervior) modelinde araştırmaları sonucunda yetenek alanları ve tanımlarını belirtmiştir. Tanımlanan bu yetenekler sonucu çalışanlar sınıflandırılarak yetenek haritaları oluşturulmaktadır. Bu süreçte örgütlerde en yüksek verimliliği sağlayan çalışanlardan başlayarak çeşitli performans gruplarının olduğunu tespit etmek, bu grupların kendi gereksinim ve beklentileri olduğunu bilmek ve buna göre uygun gelişim, motivasyon, ücretlendirme ve terfi olanakları sunarak bağlılıklarını devam ettirmek gerekmektedir (Öncel-Demircioğlu, 2010).

Yeteneklerin seçilmesi ve değerlendirilmesi. Yetenek yönetimi iki kavramın doğru ölçülmesine bağlıdır; performans ve potansiyel. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli ayrım; birinin halihazırda mevcut olan görevlerde gösterilen başarının ölçüsü, diğerinin ise gelecekte daha yüksek seviyede kalifikasyon gerektiren işlerde sergilenecek başarının ölçüsü olmasıdır. Yetenek

yönetiminde özellikle potansiyel değerlendirmesi oldukça önem teşkil etmektedir. Yüksek potansiyel gerektiren kritik pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonlar için gereken performans ve yetenek profilinin yaratılmasından sonra bu pozisyonlara yükselebilecek kişilerin belirlenmesi gerekecektir (Ceylan, 2007; Yüksel, 2014). Öncel-Demircioğlu'na (2010) göre, etkin bir yetenek yönetimi için, şirketler var olan işe alım tekniklerini gözden geçirmeli, en yetenekli adayların işe alınmasına ilişkin stratejiler geliştirmek üzere planlamalarını yapmalıdır. Doğru çalışanların doğru pozisyonlarda görev almadığı bir işletme ya da birim beklenen performansı hiçbir zaman sergileyemez; doğru kişilerin işe alımı ise çalışanların ve işletmenin genelinde çok daha verimli çalışabilmenin zeminini oluşturur.

Şirketlerin hedeflediği verimlilik düzeyine ulaşması ve bu performansı koruması için ilk olarak titizlikle üzerinde durulması gereken, özellikle kritik konulara getirilecek bireylerin seçilmesidir. Seçim adımıında, kurumun değerleri de dikkate alınarak pozisyonun gerektirdiği yeterlikler tespit edilip kesinleştirildikten sonra işe alım/seçme süreci başlatılmalıdır. Adaylar, kapasiteleri, performansları, kurum kültürüne uyum becerileri ve çalışacakları ekiple uyumları dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Bihani ve Dalal, 2014). Altınöz'e (2018) göre, işletme yetenekli çalışanı işe alırken, aradığı konumun şirket bünyesindeki konumunu ve bu konumu etkileyecek gerekli diğer unsurları dikkate alması gerekmektedir. Bu unsurlar içerisinde; örgütün yapısı, misyonu, hedefleri, vizyonu, kurumsal değerleri, kültürü, bütçesi ve stratejik planları yer almaktadır. Bunun haricinde işletmeye en uygun adayın seçilmesine katkıda bulunmak için, söz konusu konumunun esas boyutlarının da ele alınması gerekmektedir. Bunlar; fırsatlar, sorumluluklar, problemler ve gerekli olan tüm yeteneklerin belirlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenekli çalışanların işe alınma sürecinde, işletme bütçeleri de önemlidir. Bu durumda görevin gerekli kıldığı pozisyon dikkate alınmalıdır. Sürecin belirlenmesinde bütçe, pozisyonun derecesi, yeri ve geçmiş tecrübeler gibi unsurların etkili olacağı da dikkate alınmalıdır.

Yeteneklerin seçimi ve değerlendirme aşamasında bir üst adımda belirlenen kilit pozisyonların hakkını verebilecek, istenen verimliliği gösterebilecek ideal çalışan özellikleri tanımlanır. İdeal çalışanda mevcut olması istenen nitelikler; bilgi, tecrübe, yetenek, eğitim ve ilgi alanı vb. olarak detaylı şekilde belirtilmelidir. Bu

ideal profil tanımı, ilgili pozisyona bir kişiyi yetiştirirken veya ararken ulaşılmayı amaçlanan nokta olacaktır (Çırpan ve Şen, 2009).

Performans yönetim sistemi ve potansiyel belirleme – yönetme çalışmaları. İşletme bünyesinde yetenek yönetimi algısının yerleştirilmesi ve sağlıklı bir şekilde uygulanması için kuşkusuz öncelikle işletmenin kendisini iyi tanıması, gereksinimlerini, kritik pozisyonlarını ve yetkinliklerini belirlemesi gereklidir. Bir sonraki adımda yetenekleri tanıması ve onları gruplandırması önemlidir. Bu süreçlerin devamında ise, çalışanların işletmeye sağladıkları katma değeri somut olarak ölçümlemek için performanslarını değerlendirmek; gelişim kapasitelerini anlamak ve yönlendirmek için ise potansiyellerini belirlemek gerekir (Behrstock, 2010; Wong ve Daniell, 2017). Bu süreçte doğru çalışmaların yapılması yetenek yönetimi konusunun kilit noktasını oluşturmaktadır. Potansiyellerin belirlenmesinde kurum içi ve dışı kaynaklardan faydalanabilir. Potansiyel belirleme aşamasında öncelikle kurumun kendi sahip olduğu beceriler değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen nitelikleri taşıyan potansiyel adaylar bulunamazsa kurum dışından yeni yeteneklerin kuruma dâhil edilmesi yoluna gidilmelidir (Çırpan ve Şen, 2009).

Dünyada çağdaş insan kaynakları uygulamalarını tercih eden stratejik rekabet üstünlüğüne önem veren kuruluşlarda, yalnızca performans yönetimi ve 360 derece geribildirim uygulamalarına yer verilerek kuruluş içerisindeki yüksek kapasiteli bireylerin en doğru biçimde ele alınarak yönlendirilemeyeceği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla işletme bünyesinde potansiyel olarak nitelendirilecek bireylerin tespit edilmesi ve yönetilmesine ilişkin çeşitli uygulamalar yaşama geçirilmektedir (Öncel-Demircioğlu, 2010).

Kurum içi ya da dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesindeki dikkat çekici soru, “Doğru kişinin kim olduğunun nasıl belirleneceğidir”. Genelde çalışanları tercih ederken ilk bakılan değişken, bireyin mevcut işindeki performansıdır. Bu önemli olmakla beraber, asıl dikkat edilmesi gereken konu kişinin, hazırlamak istenilen pozisyon için yetenek ve potansiyelinin ölçülmesidir. Bunun için yapılan çalışmalardan birisi değerlendirme merkezi yaklaşımıdır. Psikolojide bunu belirlemeye ilişkin bazı testler geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Dikkat edilmesi gereken diğerk bir özellik, potansiyel adayların karakterlerinin güvenilir olup olmadıklarıdır (Alyaoğlu, 2010; Cooke, Saini ve Wang, 2014).

Yetenekli çalışanın kariyer yönetimi. Yetenekli alışanlar maddi amaçlardan ziyade kariyer anlamında işletmelerden beklenti içine girmektedirler. Kariyer yönetimi yetenekli çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttırırken, örgütsel verimlilik ve etkinlik açısında da önem arz etmektedir (ğt ve Kocabacak, 2013). Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin en önemli parçalarından biri çalışanlar için kariyer planı tasarımıdır. Kariyer planlamada çalışanların önkoşul değerlendirilmesi, işteki performansları, gelecekteki potansiyel konumlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Tüm bunlar şirketin gelecekteki gelişimi için gerekli yönetim ihtiyacına uygun olmalıdır. Bireysel kariyer planlama tasarımı gerekli motivasyon sağlama, rehberlik, danışmanlık, yönetim eğitimi, iş başında eğitim vs. kısımlarına ayrılmıştır. Bu kariyer planlama aşamalarının düşük veya yüksek performanslı çalışanlara göre değişmeyeceği not edilmelidir. Kariyer planlama her şirketin ihtiyacına göre ve çeşitliliğin yönetimi ile ilişkili olmalıdır. Yetenek yönetimi ve kariyer planlamanın başarılı olması tarafsız olmasına da bağlıdır (Waheed, 2013).

Kariyer planlaması yaparken, ilgili birim ya da bölümlerin çalışanlarının kendi ihtiyaçları, istekleri ve becerileri ile ilgili bireysel özellikleri değerlendirmelidir. Genellikle bireyler örgüt tarafından ihtiyaçları ve istekleri karşılandığı zaman daha motive olmaktadırlar. şirketin üst düzey ve orta düzey yönetimindeki uzmanlar çalışanlara doğru fırsatlar, teşvikler ve rehberlik verebilirlerse şirketin büyümesine yardımcı olabilirler (Collings ve Mellahi, 2009; Waheed, 2013).

Yetenek yönetimi boyutları. Sektörde hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için her kuruluşun yetenekli insanlara yönelik ihtiyaçlara cevap verebileceği bir sürece sahip olması gerekmektedir. Başarılı olabilmek için, işletmeler sistemin tüm parçalarının birbirleriyle etkileşimli olduğu bir sisteme sahip olmalıdır. Michaels, Handfield-Jones ve Axelroad (2001) bu süreci; rekabet avantajı gelişmiş kurumsal performans sağlamak ve işletmenin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için; kurum genelinde yeterli yetenek kaynağının mevcut olmasını, seçim değerlendirmelerini kullanarak çalışanları uygun projelere

yerleştirmeyi ve personel programlarının gelişim için planlanmasını içeren danışmanlık sureci olarak tanımlamaktadır.

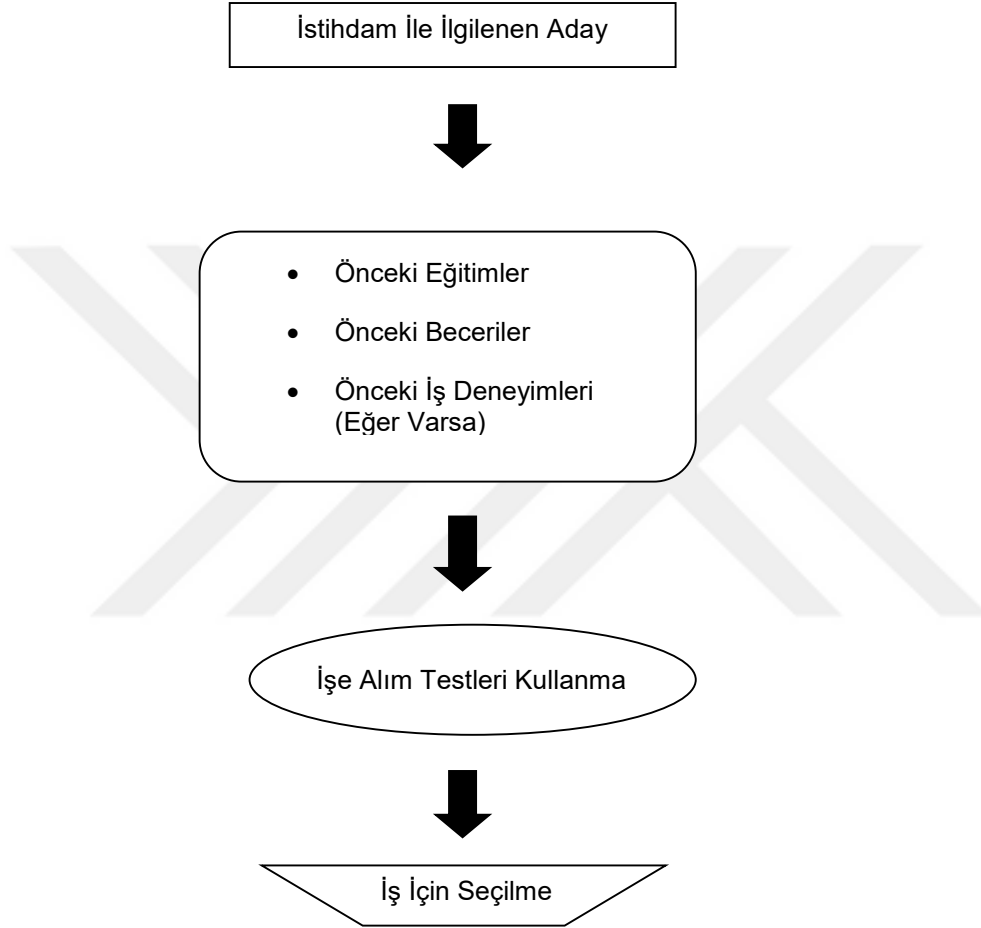
Yetenek yönetimi temeli incelendiğinde tek bir kuram sonucu ortaya çıkmadığı, birçok araştırmanın sonucunda kavramsallaştığı görülmektedir (Akar, 2015). Prahalad ve Hamel (1990) tarafından ortaya koyulan Temel Yetenek Kuramı, Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh (2001) tarafından yapılan McKinsey Araştırmaları, Frang Li ve Devos (2008) tarafından geliştirilen Yetenek Fabrikası Modeli gibi araştırmalar sonucu, yetenek yönetiminin uygulamada ele alınan boyutları sıralanmış, Philips ve Edwards (2009) ise yine bu yaklaşımlardan yola çıkarak yetenek yönetimini beş boyut olarak açıklamıştır. Araştırmamızın bu bölümünde alt başlıklar halinde YY boyutlarına yer verilecektir.

Yeteneklerin ekilmesi. Yeteneklerin çekilmesi boyutu, iş ihtiyaçlarına göre uygun beceri ve yetenekleri seçme ve işe almak amacıyla oluşturulmuş bir boyuttur (Waheed, Zaim ve Zaim, 2012). Bu sure; işletmelerin şimdi ya da gelecekte bir pozisyonda tutulması için gerekli yeterliliğe sahip başvuru sahiplerini cezbetmek için üstlendiği eylemler kümesi olarak tanımlanmıştır (Frang Li ve Dewos, 2008). Bu sureci başarılı bir şekilde başlatmak için genellikle kabul edilen ilk adım, yetenek konusundaki ihtiyaçların gerçekçi bir şekilde tanımlanmasıdır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu yeteneklerin tanımlanmasından sonra yani pozisyon analizleri yapıldıktan sonra yeteneklerin çekilme/cezbedilme sureci başlamaktadır (Barutçugil, 2004). Whaaled, Zaim ve Zaim'in (2012) birinci aşama olarak tanımladıkları 'Yetenekleri ekme' aşamasında; sistemin örgütün boş pozisyonlarına başvuru yapan adaylardan seçim yapması gerekmektedir. Bu pozisyonlar ilan edilmeli, işletmelerin gelecekteki ihtiyaçları göz önüne alınarak ilişkilendirilmeli ve tanımlanmalıdır. Bu nedenle işe alım sureci, işe alınan kişilerin ileride olabilecekleri kritik pozisyonlardaki görev tanımları ile aynı hizada olmalıdır.

Literatür incelendiğinde yetenekleri çekme boyutunun sureci hakkında birçok görüş bulunmaktadır. Ancak geleneksel işe alım surelerindeki kaygının sadece pozisyon doldurmak olduğu, YY uygulamaları ile bağdaşmadığı görülmektedir. YY kapsamındaki işe alım surelerinde, işletmelerde belli

yeteneklerin işe alımını amaçlayan, işletmenin yapısını ve işlevlerini göz ardı etmeyen bir süreç karşımıza çıkmaktadır (Akar, 2015).

Waheed, Zaim ve Zaim (2012) yeni işe alım süreçlerini açıklarken tüm örgütlerde uygulanan aşamaları Şekil 4'teki gibi açıklamıştır.



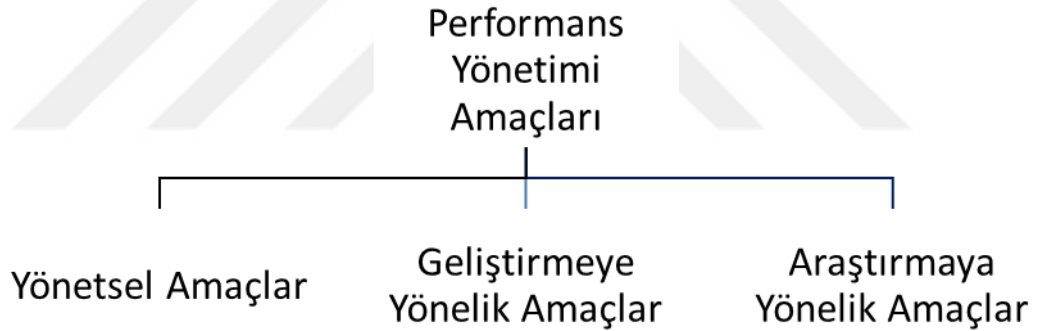
Şekil 4. Yeni işe alım süreçleri (Waheed, Zaim ve Zaim, 2012).

Şekil 4'te görüldüğü gibi yeni işe alım süreçlerinde adaylar direk boş pozisyona yerleştirilmeye çalışılmamakta, iş ile ilgilenen adayın önceki eğitimlerine, önceden edindiği becerilere, varsa önceki iş deneyimleri sürece dahil edilerek, örgütleri bu süreçte kendilerine özgün işe alım yöntemlerinden geçerek iş için seçilmesi ifade edilmektedir.

YY uygulamalarını hayata geçirmek isteyen örgütler ihtiyacı olan yetenekleri seçme ve işe alma aşamasında genellikle olumlu ücret tarifeleri, sağlık yardımları,

eğitim programları gibi fırsatlar sunmayı ve dengi işletmelerden daha önde olmayı amaçlamaktadır. Fakat yetenekli adaylar için sadece bu fırsatlar yeterli olmamakta, kendi amaçları ile örgüt amaçlarının uyuşmasını istemektedirler (Altınöz, 2018; Alyaoğlu, 2010; Erickson ve Gratton, 2008).

Yeteneklerin yerleştirilmesi. Günümüzün rekabetçi iş ortamında, tüm örgütler en değerli kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Yetenekleri doğrultusunda doğru çalışanları doğru görevlere yerleştirerek yetenekleri en iyi şekilde yönetebilenler bahsedilen rekabet avantajını elde edebileceklerdir. Yeteneğin yerleştirilmesi boyutunda; yetenekli çalışanın gelişimi, performansı, yeterlilikleri saptanarak doğru rol ya da pozisyona yerleştirilmeleri için çaba gösterilmektedir (Mucha, 2004). Bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için ise etkili bir performans yönetim stratejisi oluşturmak merkezi bir öneme sahiptir (Fındıkçı, 2012).



Şekil 5. Performans yönetim sisteminin amaçları (Barutçugil, 2015).

Şekil 5'te görüldüğü gibi, Barutçugil'in (2015) aktardığına göre performans yönetiminin amaçları üç grupta incelenmektedir. Yönetmel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer ve işten çıkarmayı ortaya çıkarırken; geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde karşımıza çıkmaktadır. Performans yönetiminin araştırmaya yönelik amaçları ise iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, gelecekteki hedeflerin belirlenmesi, çalışanların performansı ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesini

kapsamaktadır. Kısacası, performans yönetiminin asıl amacı, çalışan performanslarının çeşitli kriterler oluşturularak belirlenmesi, değerlendirilmesi ve çalışan performansı ile örgüt amaçlarının bütünleştirilmesidir (Berger ve Berger, 2003; Doğan ve Demiral, 2008)

YY uygulamalarında performans yönetimi, çalışan performanslarının etkili bir biçimde tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde, performansın düşük ya da yüksek olmasına göre çalışana dönütler sağlamaya, doğru terfi ve doğru yerleştirme yapmaya önemli derecede yarar sağlamaktadır (Barutçugil, 2015; Michael vd., 2001).

Yeteneklerin geliştirilmesi. Yetenekli bireylerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesinden sonraki boyut, çalışanların yeteneklerini ve niteliklerini geliştirmek ve teşvik etmektir (Erickson ve Gratton, 2008). Yeteneği geliştirme boyutu, örgütte çalışanların sorumluluk sahibi olarak yeni yetenekler edinme sürecidir (Cheese vd., 2008).

Günümüzde sadece örgüt amaçlarına ulaşmada başarılı olmak için değil, çalışanlar da beklentilerini gerçekleştirebilecekleri çalışma ortamlarını tercih etmektedir (Garrow ve Hirsh, 2008). Bu nedenle yetenek anlayışlı ve yenilikçi örgütler çalışanlarının kalitesini artırmak için ve yetenekli çalışanları tatmin etmek için iş deneyimi, mesleki eğitim, iş başında eğitim, bireysel gelişim programları, koçluk gibi yeni yaklaşımlara odaklanmaktadır (Ruse ve Jansen, 2009). Berger ve Berger (2003) tarafından oluşturulan YY modelindeki yetenek geliştirme yaklaşımları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Açıklayıcı Yetenek Geliştirme Yaklaşımları

Yaklaşım	Hedefleri	Kapsamı	Zamanı
Koçluk/Mentörlük	Mevcut Bir İşin İçinde Yetkinlikleri Geliştirme	Tüm Çalışanlar	İş İçin Belirli Bir Yetkinliğe İhtiyaç Duyulduğunda
Güncel Sorunlar Karşısında Çalışan Toplantısı	Sorunlara Çözüm Bulma Problem Çözme	Tüm Çalışanlar	Sorunlar Ortaya Çıktığında

Teknikleri Kazanma			
İş Rotasyonu	Birimlerin İşlem Bilgisini Geliştirme Gizli Yetenekler Geliştirme	İşverenler	Yetkinlikleri Kazanmak İçin Yeterli Zaman Sağlandığında
Acil İş Yürütme	Baskı Altında Uyum ve Performans Geliştirme	İşverenler	Acil Durumlarda
Tek Kişilik Özel Projeler	Belirli Bir Alanda Yetkinlikleri Geliştirme Özel İhtiyaçların Farkında Olma	Tüm Çalışanlar	İhtiyaç Duyulduğunda
Yetki Gücü	Grup Etkinliklerine katılma ve Öncülük Etme Yeteneğini Geliştirme Yönetim Becerilerini Geliştirme	Tüm Çalışanlar	İhtiyaç Duyulduğunda
Kurum İçi Eğitimler	Organizasyon İçinde Belirli Alanlarda Duyulan İhtiyaçlara Yönelik Temel Bilgi ve Beceriler Geliştirme	Tüm Çalışanlar	Sürekli Olarak (Diğer Yöntemlere Ek)
Kurum Dışı Eğitimler	Organizasyon İçinde Belirli Alanlarda Duyulan İhtiyaçlara Yönelik Temel Bilgi ve Beceriler Geliştirme	Yüksek Performanslı Çalışanlar	Sürekli Olarak (Diğer Yöntemlere Ek)
Rehberli Okumalar	Organizasyon İçinde Belirli Alanlarda Duyulan İhtiyaçlara Yönelik Temel Bilgi ve Beceriler Geliştirme	Tüm Çalışanlar	Sürekli Olarak (Diğer Yöntemlere Ek)

Eğitim-Öğretim Kursları	Temel Bilgileri Geliştirme Öğretim Tekniklerini ve İletişim Becerilerini Geliştirme	Eğitim Uzmanının Talebi Üzerine Vasıflı Çalışanlar	Kişisel Gelişim İhtiyaçları Söz Konusu Olduğunda Çalışma Saatleri Sırasında veya Sonrasında
Danışman veya Psikolog Yardımı	Kişisel Gelişim İçin Engelleri Keşfetme	Tüm Çalışanlar	Yönetim İstenen Sonuçları Elde Edemediğinde
Program Dışı Etkinlikler	Sektör Çalışmaları Dışındaki Alanlarda Liderlik İlkelerini Keşfetme ve Uygulama	İşverenler	Gelişim İçin Özel Hedef Faaliyetleri Olduğunda

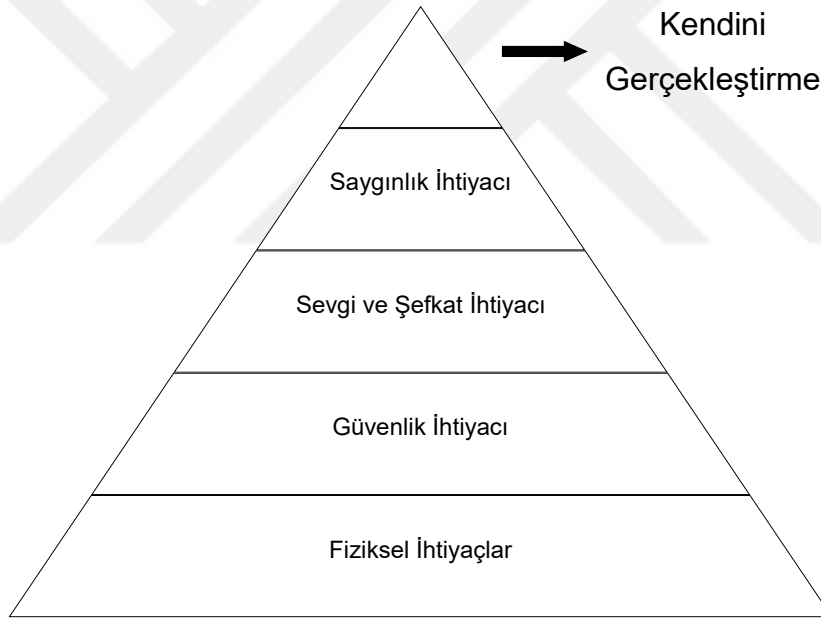
Tablo 2 incelendiğinde geliştirme yaklaşımları işletmelerin işlev alanlarına göre ihtiyaca yönelik uygulanmaktadır. Berger ve Berger (2003) geliştirme faaliyetleri için hangi yöntemin seçileceğini planlamak için yetenek geliştirme rehberlerinin hazırlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Planlanan bu gelişim programları çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesine de olanak vermektedir. Bu yaklaşımlar hem çalışanların hem de örgütlerin ihtiyaç duyacağı yönetim pozisyonları için gerekli olan bilgi ve yeterliliklerin geliştirilmesini hedeflemektedir (Atlı, 2017; Barutçugil, 2004; Ginsburg, 1993).

Yeteneklerin tutulması. İşletmeler için kilit çalışanların kaybı büyük bir tehdit olarak görölmektedir. Yetenekli çalışanların elde tutulması da işletmelerin kendileri için değerli olan çalışanları kaybetmemeleri amacıyla bir dizi faaliyeti yürütme süreci olarak tanımlanmaktadır (Waheed, 2013). İşletmeler kendileri için değerli olan çalışanları kurumlarına çekmiş, bu yetenekleri doğru pozisyonlara yerleştirmiş olabilirler. Fakat bu durumun muhafaza edilebilmesi için elde edilen bu yeteneklerin çeşitli stratejiler geliştirilerek elde tutulması ve korunması gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008).

Demografik değişimlerin yetenekler üzerinde etkili olduğunu vurgulayan De Angelis (2004) örnek olarak X ve Y kuşaklarını karşılaştırmıştır. X ve Y kuşakları

arasında sosyal deneyimlerde, hedeflerde ve beklentilerde farklılık olduğunu; X kuşağının çalışmak için yaşayabildiklerini fakat Y kuşağının günümüzde iş ile yaşam arasında bir denge aradığını ifade etmiştir. Hatta aynı kuşakta bile değerler ve ihtiyaçlar farklı kültürel geçmişe sahip olduğundan dolayı değişebilmektedir. Bu nedenle günümüzdeki yetenekli çalışanlar heyecan verici zorluklar, mükemmel gelişim fırsatları, açık, güvenli ve performans odaklı bir kültür beklentisi içine girmişlerdir (Ventegodt., 2003).

Yetenekleri elde tutma, koruma boyutu ile ilgili bilgilerin somutlaşması açısından Abraham Maslow'un 1957 yılında geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi ile çalışan motivasyonunu ve gelişimini ilişkilendirmek faydalı olacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 6'da verilmiştir (Gavel, 1997).



Şekil 6. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Gavel, 1997).

İnsan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayıran Abraham Maslow, bu beş ihtiyacın sırayla geldiğini, sıradaki ihtiyaçtan tatmin oldukça bir üst basamağa çıktığını ifade etmektedir. Bireylerin fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra, güvenlik ihtiyacının duyulması bundan sonra ise sırayla sevgi ve şefkat hissetmeleri, saygı duyulmayı, toplumda kabul görmeyi istediklerini belirtir. Bu hiyerarşi aslına

bakıldığında ne kadar kişisel gelişim alanına yönelik gibi görünse de örgüt içindeki çalışanların da en üst basamağa nasıl geldiklerini ortaya çıkarmıştır. Yetenekli çalışanların ve liderlerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları da örgüt içinde bu alt basamaklardan başlamakta ve üst basamaklara çıkıldıkça motive olmalarını sağlamaktadır (Frang Li ve Devos, 2008).

Philps ve Edwards (2009) yeteneklerin örgütlerde kaybedilmemesi için uygun bir çalışma ortamının yaratılması, motivasyonu ve örgüte olan bağlılığı artırma gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü yetenekli bir çalışanın örgüte bağlılığı, yeteneği tutmanın en etkili yoludur (Bhatnagar, 2008). Yaygın bir görüş gibi görünse de ücret ve ödemeler yetenekli çalışanların örgütlerde devam etmesinde artık etkili bir yöntem olmaktan çıkmıştır. Yetenekli çalışanlar ücret gibi kesin ve somut beklentilerden daha soyut beklentilere doğru kaymaya başlamışlardır. Akar (2015), yetenekli çalışanların ödeme sistemleri içinde artık adaletli ödeme sistemi beklentisi içine girdiklerini vurgulamaktadır.

Yetenekli çalışanları elde tutma kabiliyeti büyük ölçüde maddi olmayan faktörlere ve örgütlerin yetenekli çalışanlarda bulunan bilgi ve becerileri kullanma şekline bağlı olduğu düşünülmektedir. Hiltrop (1999) yetenekli çalışanları elde tutmak ve bunun için yapılan faaliyetlerin artırılması için şu ilkeleri vurgulamıştır.

- Psikolojik sözleşmenin (çalışan-örgüt arasındaki beklentinin) değişmekte olduğu kabul edilmelidir.
- Yeteneğin çekilmesi ve korunması örgütteki üst yönetimin önceliği olmalıdır.
- Örgütün iş gücü piyasasındaki çekiciliğini artıran stratejiler ve politikalar uygulanmalıdır.
- Örgütteki yöneticiler yetenekleri çekmek, geliştirmek ve korumaktan sorumlu olmalıdır.
- Örgüt, yetenek arayışı konusunda çalışan pozisyonlarına değer kazandırmalıdır.

- Yetenekli çalışanlar için kariyer planlaması ve kişisel gelişim olanakları oluşturulmalıdır.
- Yetenekli çalışanların gelişim konusunda gösterdikleri bireysel çabalara destek verilmelidir.
- Gerçekçi iş ön izlemeleri sağlanarak çalışanların örgüte nasıl dahil edileceğine dikkat edilmelidir.
- Yetenekli çalışanların başarıyı hissetmeleri, yeteneklerini ifade etmeleri sağlanmalıdır.
- İnsan Kaynakları yöneticilerinin rolleri geliştirilmelidir.
- Örgütlerin kendi yetenek havuzları bulunmalıdır.

Yeteneklerin elde tutulması, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek yetenekli insan kaynağının örgütten ayrılmasını engelleme, devamlarını sağlama amacı taşıyan; beklentileri karşılama, uygun iş çevresi yaratma ve iş doyumunu sağlama çabaları olarak ifade edilebilir (Hiltrop, 1999). Yetenekli çalışanları elde tutma çabaları; bilginin giderek önemli hale gelmesi, müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ve işten ayrılmaların yüksek maliyete mal olması (Leucke, 2009) bakımından ciddi anlamda önem taşımaktadır.

Örgütsel yedekleme / yedekleme planlaması. Örgütsel yedekleme ya da yedekleme planlaması; örgütteki yönetici ve çalışanların beklenen ya da ani bir şekilde işten ayrılmaları durumunda, boşalacak pozisyonlara uygun çalışanların hazırlanmasını; örgütteki kilit pozisyonlardaki geçişlerin planlanmasını içeren bir süreçtir (Fındıkcı, 2012; Garman ve Glawe, 2004). Örgüt için değerli olan yönetici ya da çalışan pozisyonlarındaki kişilerin istifa ya da işten ayrılma gibi durumlarında örgütün zor durumda kalmasını engelleme amacı taşıyan örgütsel yedekleme, değişim sürecini en az hasar ile atlatmayı hedeflemektedir (Chambrowski ve Costa, 1998).

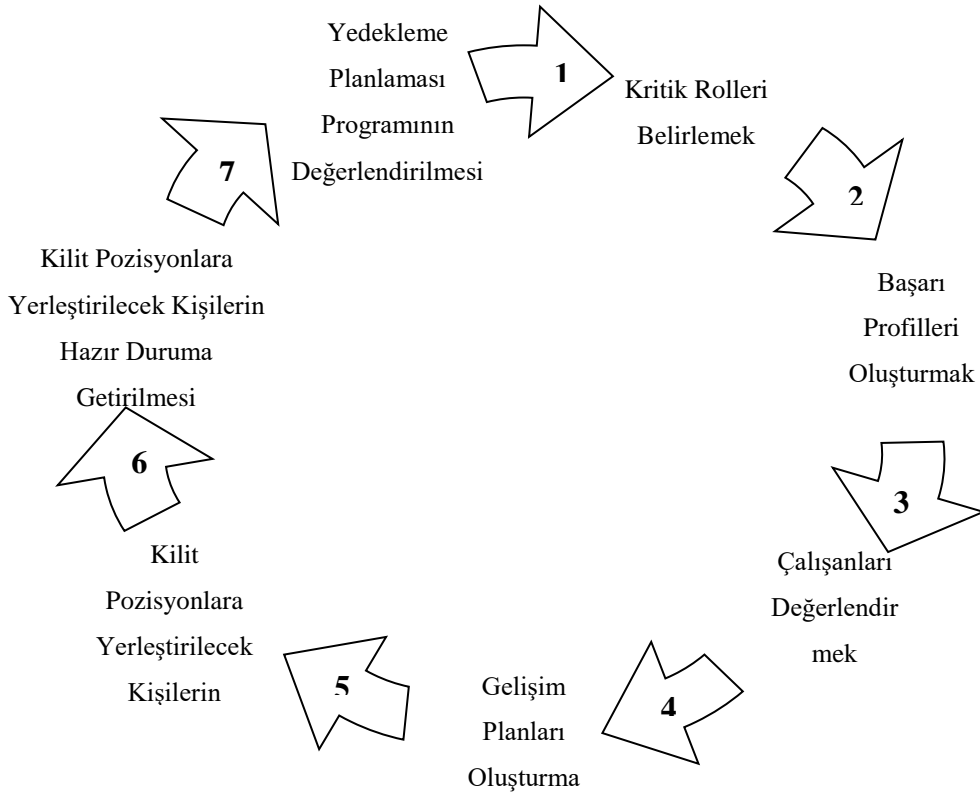
Garrow ve Hirsh (2008), işletmelerin örgütsel yedeklemeye niçin ihtiyaç duyduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

- Kilit pozisyonların boş kalması durumunda; stratejik hedeflere ve pozisyonun gerektirdiği yeterliliklere uygun çalışan ya da yöneticilerin bulunmasının uzun zaman alması.
- Kilit pozisyonlarda boş kalması durumunda; geçici süreliğine dışarıdan getirilen çalışan ya da yöneticilerin işletmeyi tanımada güçlük çekmesi.
- Boş pozisyonlar için yetiştirilmiş çalışan ya da yönetici olmadığında ya da sayısı çok az olduğunda, acil durumlara müdahalenin zorlaşması.

İşletmelerde yapılan yedekleme planlamaları, işletmelerin gelecekları hakkında sağlam adımlar atmalarına olanak vermektedir (Akar, 2015). Her işletmenin geleceğı yeteneklerine bağlıdır ve doğru işe doğru çalışanların yerleştirilebilmesi için yedekleme planlamaları, işletmelerin sürekliliğini garanti edecek stratejik planlamalardır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017). Etkili bir başarı ve devamlılık için, işletmelerin gerekli yeteneklere sahip kişileri, en kritik rollere hazırlayacak bir plan yapmaları gerektiğı düşünölmektedir. Sharma, Chrisman ve Chua (2003) etkili bir yedekleme planlamasının işletme için faydalarını şu şekilde sıralamıştır:

- Kilit rollerde personel devri ile ilgili risklerin azaltılarak, personele mesleki ve kariyer gelişimi için fırsatlar sunmayı sağlamak.
- Boş olan kritik rollere başarıyla katılımı en üst düzeye çıkarmak.
- Kritik roller ve faaliyetler üstlenebilecek yetenekli çalışan havuzu oluşturmak.

Örgütler boşalacak kilit pozisyonlara yetiştirecekleri çalışan ya da liderleri yetenek havuzu ya da aday havuzu adı verilen programlar ile yapmaktadır. Örgütsel yedekleme programını uygulamak isteyen örgütlerin bu süreci nasıl planlamasını gerektiğine dair, örgütlerin amaçlarına göre değışen birçok farklı adım olsa da genel anlamda örgütsel yedekleme modeli 7 aşamalı döngüsel bir süreç olarak tasarlanmıştır (Rothwell ve Lindholm, 1999).



Şekil 7. Örgütsel yedekleme modeli (Rothwell and Lindholm, 1999).

Şekil 7' deki örgütsel yedekleme modelinde görüldüğü gibi; başarılı bir örgütsel yedekleme yapmak isteyen işletmeler öncelikle yer değiştirmede kritik düzeyde önem gösteren pozisyonları belirlemelidir. Daha sonra iş için gerekli kaynakları göz önüne alarak yeterlik ve başarı profilleri oluşturmalı, çalışanların bireysel performans ve potansiyellerini değerlendirmelidir. Bir sonraki adımda belirlenen pozisyonlara yerleştirilecek kişilerin beceri ve yetenekleri geliştirilmeli, hazır hale getirilmeli ve son olarak da planlanan bu yedekleme planlamasının değerlendirilerek başarılı olmadığı durumlarda yeniden düzenlenmesi ve uyarlanması gerekmektedir.

Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi

Farklılaşan ve değişen insan ihtiyaçlarına paralel olarak, örgütler de varlığını sürdürebilmek için değişim sürecine girmiştir. Bu durumda örgütlerin

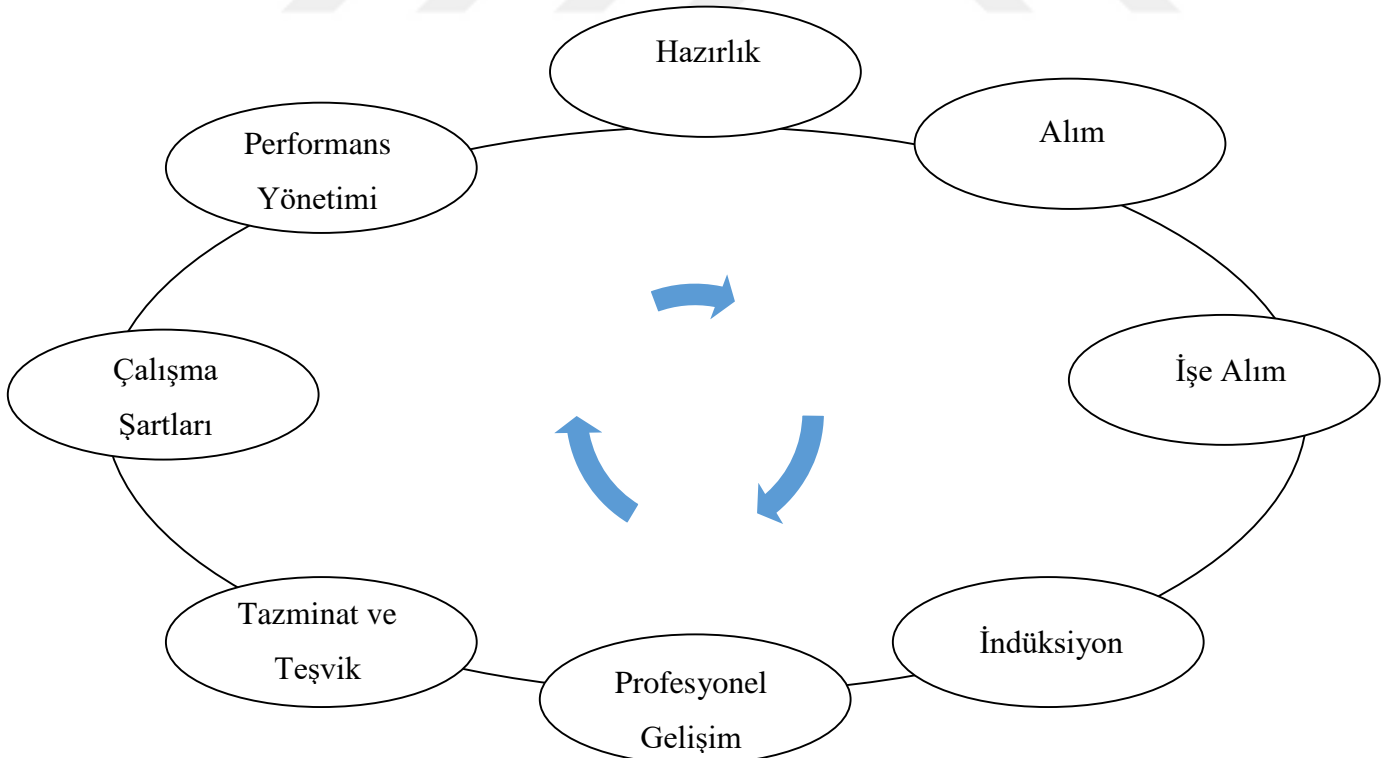
başarılı olmasındaki en önemli rolü insan kaynakları üstlenmektedir (Whelan, Collings ve Donnellan, 2010). Çünkü örgütler var olma sebepleri olan hedeflerini belirlerken öncelikle insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır.

Artan talep açığı ile birlikte, örgütlerin kalbi olan insan kaynağı değer kazanmış ve örgütler artık yetenek için muazzam bir savaşla karşı karşıya kalmıştır. Yetenek yönetimi anlayışındaki en iyi uygulamaların bankacılık, finansal piyasalar, sağlık hizmetleri gibi alanlarda yapıldığı savunulurken (Ringo, Schweyer, DeMarco, Jones ve Lesser, 2008), aslında eğitim alanı da YY faaliyetlerini anlamaya yatırım yapmaktadır. Çünkü günümüzde eğitim alanı da toplumun talep ettiği standartları karşılamak, yetenekli çalışanları keşfetmek ve liderlik krizini çözmek istemektedirler (Güneş, Keskinara-Kılıç, 2017; Rhodes ve Brundrett, 2006). Eğitim örgütlerinin bu ihtiyacı ve beklentisi, çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin dikkate alındığı YY uygulamalarının bu alanda da uygulanabilirliğini ortaya çıkarmıştır (Behrstock, 2010; Vaiman, Scullion ve Collings, 2012). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi anlayışının merkeze alınması ve bu anlayışın hem çalışanlara hem de eğitim yöneticilerine kazandırılması, okulların başarı merdivenlerini tırmanmasına ciddi derecede katkı sağlayabilir. Eğitim Politikaları Araştırmaları Şirketler Birliği'ndeki, İnsan Sermayesi Stratejik Yönetimi (SMHC); öğretmen ve yönetici işe alımını, gelişimini ve elde tutmayı stratejik olarak iyileştirerek, öğrenci başarısının önemli ölçüde artırılabilirliğini düşünmektedir (akt. Rhodes, 2012). Heneman ve Milanowski (2004) ise yerel düzeyde geliştirdiği öğretmen yeterlik modeli ile insan kaynaklarının ilişkisini ortaya koyan bir uyum modeli geliştirmiştir. Bu araştırmaların tümünün YY anlayışının eğitim örgütlerinde uygulanabilirliğini arttırdığı ifade edilebilir.

Yetenek, örgütler ve insanlar için farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Örneğin; müzik ve sporda yetenek, fiziksel performans ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Personel ve Gelişim Uzmanları Enstitüsü'ne göre yetenek, 'doğrudan katkıyla en yüksek düzeydeki potansiyelleri gösterip, uzun vadede örgütsel performansla fark yaratabilecek bireyler' olarak tanımlanmaktadır (akt. Akar, 2015). Eğitim alanında ise yetenekleri tanımlamak için yapılan girişimler 'yetenekli'

kelimesinin 'yüksek akademik performans' tanımına dayanmaktadır (Behrstock, 2010).

Yeteneğin ya da potansiyel yeteneğin, bir bireyde var olan ya da teşvik edilecek bir dizi temel beceri ve davranışa dayandığı varsayıldığında; belki de her okulun yeteneğinin ne olduğunu ve bireyleri yetenekli olarak nasıl tanımlayacağını belirlemesi gerekmektedir. Bu yüzden okullardaki yetenek yönetimi anlayışlarının farklı şekillerde anlaşılması mümkündür. Yetenek yönetimi eğitim örgütlerinde değerli çalışanın iş tatmini, motivasyonu, bağlılığı ve elde tutulması için bir araç olarak anlaşılabilirdiği gibi; okulu istenen sonuçlarda başarıya ulaşmasını sağlayacak yetenekli bireyleri tanımlamak, işe almak, geliştirmek ve elde tutmak için keşfedilmiş bir süreç olarak da görülebilir (Agraval, 2010; Rhodes ve Brundrett, 2006; Rhodes, 2012). Bununla birlikte yetenek yönetiminin; yeteneklerin tespiti, gelişimi, sürekli bağlılıkların sağlanması için okuldaki kilit görevlerde yüksek performanslı bireylerin kalıcılığı ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Ceylan, 2007). Behrstock (2010); yetenekli bir eğitimci sağlama ve yeteneğin etkin bir şekilde yönetilmesi konusunda 8 kilit alan belirlemiştir. Bu alanlar Şekil 8'de gösterilmiştir.



Şekil 8. Eğitimde yetenek yönetimi bileşenleri (Behrstock, 2010).

Şekil 8'de eğitim alanındaki yetenek yönetimi bileşenlerini açıklayan Behrstock (2010) bu alanları şu şekilde açıklamıştır. Hazırlık aşamasında Yükseköğretim kurumlarının öğretmen yetiştirmedeki rollerine vurgu yapılmıştır. Bu aşamada öğretmen yetiştirme programlarına alım yaparken seçici olma, ülkede ve yerelde ihtiyaçlara cevap verebilecek bilgi ve becerilerle donatılmış mezunların önemli olduğunu ifade etmiştir. Alım sürecinde, yetkililerin mesleki ve öğretimsel özellikleri tanımaları gerektiğini ve yetenekli öğretmenleri yönlendirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. İşe alım aşamasında ise işe alımlarda zaman çizelgeleri ile ilgi paylaşımına izin verilmesi gerektiği belirtilmiştir. İndüksüyon aşamasında, öğretmenlerin kuruma katıldığı anda kısa sürede verim alabilmek için temel bilgileri sağlayan bir tanıtma sürecine alınması gerektiğini ifade ederken; Profesyonel gelişim aşamasında tüm öğretmenler ve eğitim yöneticileri için mesleki gelişim programlarının oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Tazminat ve teşvik aşamasında öğretmenlerin performansları göz önüne alınarak ödüllendirilmeleri gerektiği, çalışma şartları aşamasında, öğretmenlerin ve yöneticilerin olumlu, işbirliği yapılan, güvenli, temiz ve donanımlı ortamlarda çalışmalarından bahsedilmiştir. Son olarak performans yönetimi aşamasında ise öğretmenlerin işe odaklanmalı, yeteneklerini geliştirilmeli ve bunlara ne oranda ulaştıkları ölçülmelidir.

Diğer sektörler ile karşılaştırıldığında eğitim sektörünün aşağıda belirtilen alanlarda yetenek yönetiminde ve uygulamalarında en iyi performansı gösterdiği görülmüştür (Ringo vd., 2008). Bu alanlar şu şekildedir:

İşe Alım;

- Çalışan deneyimlerinin doğru ön izlemeleri sağlayarak doğru çalışan-örgüt uyumunu sağlama.
- Çalışanların beklentilerini ve onlardan beklenenleri belirten istihdam sözleşmeleri hazırlama.
- Çalışma zamanını, çalışma yerini ve çalışma saatlerini kişiselleştirme.
- Başvuru sahiplerinin geçmiş deneyimleri hakkında bilgi edinme.

- İşe alım sürecinin son derece seçici olduğu izlenimini yaratma.

Gelişim;

- Bireylerin örgütte, gelecekte olabilecek rollerini ve gelişmelerini isteyeceği becerileri kapsayan kariyer gelişimi programlarına teşvik etme.
- Yetenekleri etkin bir şekilde kullanmayı ve motivasyon ile morali yükseltmeyi teşvik etme.

Tutma;

- Bir çalışanın mevcut düzenden daha çekici hangi fırsatları beklediğini bilme.
- En iyi performans gösteren çalışanların değerli olduğunu hissettirme.
- Yüksek performanslı çalışanları tanımlama ve ödüllendirme.
- Örgütlerdeki yetenek hakkında bilgilendirme.

Yetenek yönetimi uygulayan örgütlerin başarılı ve verimli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, eğitim alanında da bu başarıların imkânsız olmadığı görülecektir. Tüm bunlar göz önüne alındığında okullar, farklılıklarını ortaya koyabilmek için yetenekli öğretmenlere ve müdürlere ihtiyaç duymaktadır (Aytaç, 2014).

Özel okullarda yetenek yönetimi. İşletmeler, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri sunmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek ile yükümlüdür. Bu amaçla kurulan işletmelerin, faaliyetlerinin gerçekleştirmek için üretimi ve hizmeti verimli ve karlı bir biçimde yerine getirebilmeleri en önemli olgulardan biridir (Palmer ve Winters, 1993). Özel okullar ise eğitim öğretim alanında yenilik yaratma, verimliliği sağlama ve nitelikli hizmet sunma gibi amaçları gerçekleştirmek isteyen işletmelerdir (Aşanok, 1994). Özel okullar hakkında ilgili kanun ve yönetmeliklerde kar amacıyla kurulamayacaklarına vurgu yapılırsa da, belirli kuruculara ait olan ve belirli sermayelerle topluma kazandırılan kuruluşlar olduğu için devlet okullarından farklı olarak kar amacı güderek hareket etmektedirler (Parlar, 2012).

Özel okullar; Milli Eğitim Bakanlığı himayesinde ve denetiminde, yerli ve yabancı, gerçek ve tüzel kişilerce açılması ve yönetilmesi Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği'nde belirtilen maddelere bağlanmış şekilde, belirli bir ücret karşılığında hizmet veren kurumlardır (MEB, Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, 2007). Özel okullar, devlet okullarından gerek kuruluş şekilleri gerekse de yönetim yapısı konusunda ciddi farklılıklar göstermektedir (Yuca, 2004). Rekabet ortamında büyük rollere sahip olan bu okullar, başarı ve kurumlarının devamlarını sağlamada değişen ve gelişen dünya düzenine ayak uydurarak, kendilerine olan ilgiyi canlı tutmak istemektedirler (Aşanok, 1994). Bu nedenle de eğitimde kaliteyi artırmak, müşterilerini memnun etmek ve rakipleriyle baş edebilmek için iç ve dış mekanizmalarının yönetimini rasyonel bir şekilde yapmak zorundadırlar (Yüksel, 2014).

Yetenek yönetimi; üst düzey yeteneklerin çekilmesini, devam etmesini ve bu ikisi arasında geçen sürede çeşitli politika ve uygulamaları içermektedir (Behrstock, 2010). Etkili ve kaliteli bir hizmet sunma ve buna yönelik işgücü geliştirme konusunda özel sektör alanı oldukça önemli bir yere sahiptir. Özel sektörlerde yetenek yönetimi hakkında hazırlanan bir raporda Ringo vd. (2008) 1000'den fazla özel kuruluşun anketine dayanarak yetenek yönetiminin şu geniş boyutlarını belirtmişlerdir;

- Strateji Geliştir; İşe almak ve tutmak için en iyi, uzun vadeli yaklaşımı uygulama.
- Çek ve Korum; İşletmenin ihtiyaç duyduğu belirli beceri ve bilgilere sahip olanları işe alma ve saklama.
- Motive Et ve Geliştir; İşletme gereksinimlerini karşılamak için becerilerini ve bilgilerini geliştirme ve iş memnuniyeti sağlamak için motivasyon faktörleri sağlama.
- Dağıt ve Yönet; İşletmelerin gereksinimlerine uygun bir zamanlama ve kaynak dağıtım uygulamaları oluşturma.
- Bağlan ve Etkinleştir; İşletmelerdeki bireylerin başkalarıyla bağlantı kurmasına yardımcı olacak bilgi teknolojileri özelliklerinin yanı sıra iş birliği ve paylaşımı teşvik etme.

- Dönüştür ve Sürdür; İşletmelerdeki yeteneği geliştirmek için açık ve ölçülebilir bir değişiklik elde ederken sürekliliği koruma.

Bu boyutlar incelendiğinde özel sektör işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının daha işlevsel olduğu görülmekte ve bunun sebebi esnek yönetim ve yapılara bağlanmaktadır (Garrow ve Hirsh, 2008). Eğitim alanının özel sektörü olan özel okulların; rekabet konusunda daha disiplinli ve dinamik bir yapıya sahip olması, çalışanları seçme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve yedekleme gibi aşamaların stratejik bir biçimde kendi içinde planlayabilmesi gibi nitelikleri, yetenek yönetimi anlayışının ve uygulamalarının özel okullarda daha kolay hayata geçirilebileceğini akla getirmektedir.



Bölüm 3

Yöntem

Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirleneceği araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın deseni, çalışma grubu, araştırmada kullanılacak veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesinde kullanılacak analiz yöntemleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Deseni

Bir araştırmanın amacı ve soruları, hangi araştırma deseninin kullanılmasını belirleyen en önemli faktörlerdendir. Bu nedenle özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilen bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Nitel araştırma, kelimelerle oluşturulmuş karmaşık bir bütünsel resim oluşturmaya, bilgi kaynaklarının ayrıntılı görüşlerini bildirmeye ve araştırmayı doğal ortamda yürütmeye dayalı sosyal ve insanı sorunları anlama araştırmasıdır (Creswell, 2018). Nitel araştırma bir şemsiye terim olup, tanımlamaya, çözmeye, yorumlamaya ve anlamla ilgili terimlere ulaşmaya çalışan teknikleri kapsayan süreçler bütünüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Çalışmanın amacı göz önüne alındığında nitel paradigma uygun bir seçimdir.

Çalışmada nitel araştırma geleneklerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Nitel durum çalışmaları da, diğer nitel araştırma türlerinde olduğu gibi anlam ve anlayış arayışı içinde olup, bu çalışmalarda birincil veri toplama ve analiz aracı araştırmacının kendisidir. Bu tür tümevarımsal sorgulama stratejisiyle, son derece betimleyici sonuçlar elde etmek mümkündür (Merriam, 2018).

Durum çalışmaları, sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesidir (Creswell, 2018). Durum çalışmalarının en karakteristik özelliği, çalışmanın nesnesinin yani durumun sınırlandırılmasıdır. Nitel durum çalışmalarında, duruma ilişkin birey ya da süreçler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ya da ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Saban, 2007). Araştırma, özel okullar ile sınırlandırıldığından

ve yönetici ve öğretmenlerin bu durumu nasıl etkiledikleri ve bu durumdan nasıl etkilendikleri belirlenmek istendiğinden nitel durum çalışması deseninin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Nitel durum çalışmalarında hangi durumların araştırma problemlerine uygun olacağı ve düşünülen durumların araştırma için mümkün olup olmayacağı araştırmacı tarafından öncelikle dikkate alınmalıdır. Araştırmacının çalışmayı düşündüğü durumlara ulaşması zaman zaman mümkün olmayabilir (Ünver, Bümen ve Başbay, 2010). Bu tür bir sonuçla karşılaşmamak için ve araştırmanın gerçekleşmesi düşünülen durumlara ulaşabilmesi için ilgili kişilerden yardım alınmış ve süreç buna göre önceden planlanmıştır.

Genel olarak 4 tür durum çalışmasından bahsedilmektedir. Bu durum çalışması desenleri Şekil 9'da belirtilmiştir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

	Tek Durum Desenleri	Çoklu Durum Desenleri
Bütüncül Tek Bir Analiz Birimi	Tür 1	Tür 3
İç İçe Geçmiş Çoklu Analiz Birimleri	Tür 2	Tür 4

Şekil 9. Durum çalışması desenleri (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Şekil 9 incelendiğinde;

Tür 1: Bütüncül Tek Durum Deseni: Tek durum desenlerinde isminden de anlaşılacağı üzere tek bir analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir okul) vardır.

Tür 2: İç İçe Geçmiş Tek Durum Deseni: Birden fazla analiz birimi söz konusu olan durumlarda kullanılacak durum desenidir.

Tür 3: Bütüncül Çoklu Durum Deseni: Bu desende birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur.

Tür 4: İç İçe Geçmiş Çoklu Durum Deseni: Birden fazla durum içerisinde ele alınan her bir durum, kendi içinde çeşitli alt birimlere ayrılarak çalışılıyorsa bu durum deseni kullanılabilir.

Yıldırım ve Şimşek'in (2016) belirttiği gibi tek bir durum içinde çoğu kez birden fazla alt tabaka ya da birim olabilir. Bu anlamda birden fazla analiz birimi söz konusu olacaktır. Buradaki en nemli nokta çalışmanın ilgili durumu, bütüncül ve tek bir ünite olarak ele almasına veya bir durum içinde olabilecek birden fazla alt birime yönelmesine ilişkindir. Birinci durumda tek durum deseni kullanılırken, ikinci durumda iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılır (Boğdan ve Biklen, 1998). Araştırma kapsamında yetenek yönetimine ilişkin özel okullardaki uygulanabilirliği araştırılmak istenmektedir. Araştırmamızda yetenek yönetimi bir durum olarak ele alınırken, özel okullardaki (kurumun bütünü) yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ise analiz birimlerini oluşturmaktadır. Tek bir duruma bağlı birden fazla analiz birimi ele alındığından araştırmamızda durum çalışması desenlerinden olan 'İç içe Geçmiş Tek Durum Deseni' yani Tür-2 kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2018- 2019 eğitim öğretim yılında Van ilindeki özel okullarda görev yapan on yönetici ve on öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken; amaçlı örneklem yöntemlerinden olan ölçüt örneklem kullanılmıştır. Patton (1990) amaçlı örneklemin mantığının ve gücünün derinlemesine çalışmak için bilgi bakımından zengin durumların seçilmesinde yattığını iddia etmektedir. Amaçlı örneklemlerdeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan durumların çalışılmasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Argün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Çalışılacak en iyi durumu seçmek için ilk olarak bu durumun seçimine yönelik ölçütleri belirlemek ve daha sonra bu ölçütlere uygun bir durum seçmek gerekmektedir (Merriam, 2018). Bu nedenle yetenek yönetiminin özel okullardaki durumunu daha doğru saptayabilmek için en az 1 yıldır faaliyette olan özel okullar araştırılmış ve yine en az 1 yıldır bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenler seçilmiştir. Bu ölçütleri karşılayan, Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 2018 -2019 öğretim yılında en az 1 yıldır faaliyette olan toplam 10 özel okulun var olduğu tespit edilmiş, her okuldan

birer yönetici (müdür-kurucu müdür) ve birer öğretmen ile görüşülerek veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya belirtilen ölçütler dikkate alınarak katılan yöneticilere ait demografik bilgiler Tablo3'te verilmiştir.

Tablo 3

Okul Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler

Yönetici Kodu	Cinsiyet	Yaş	Brans	Öğrenim Durumu	Mesleki Kıdem
Y1	Erkek	43	Sınıf Öğretmeni	Lisansüstü	23 yıl
Y2	Erkek	46	Sınıf Öğretmeni	Lisans	22 yıl
Y3	Erkek	59	Sınıf Öğretmeni	Lisans	37 yıl
Y4	Erkek	57	İngilizce Öğretmeni	Lisansüstü	34 yıl
Y5	Erkek	43	Matematik Öğretmeni	Lisans	22 yıl
Y6	Erkek	46	Sınıf Öğretmeni	Lisansüstü	22 yıl
Y7	Erkek	40	Biyoloji Öğretmeni	Lisansüstü	18 yıl
Y8	Erkek	46	Matematik Öğretmeni	Lisans	21 yıl
Y9	Erkek	39	Coğrafya Öğretmeni	Lisansüstü	16 yıl
Y10	Erkek	40	Tarih Öğretmeni	Lisans	10 yıl

Tablo 3' e bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin tümü erkek olup, 39-45 yaş arası 5 yönetici, 45 yaş üstü ise 5 yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin 4'ü Sınıf Öğretmeni, 2'si Matematik Öğretmeni, 1'i İngilizce Öğretmeni, 1'i Coğrafya Öğretmeni, 1'i Biyoloji Öğretmeni, 1'i ise Tarih Öğretmenidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 5'i lisans mezunu iken 5'i ise lisansüstü mezundur. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde ise; 10-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip 3 yönetici, 20-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip 5 yönetici, 30 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip 2 yönetici bulunmaktadır.

Araştırmaya belirtilen ölçütler dikkate alınarak katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Öğretmen Kodu	Cinsiyet	Yaş	Brans	Öğrenim Durumu	Mesleki Kıdem
Ö1	Erkek	29	Biyoloji Öğretmeni	Lisansüstü	7 yıl
Ö2	Kadın	63	Sınıf Öğretmeni	Lisans	43 yıl
Ö3	Erkek	34	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	Lisans	7 yıl
Ö4	Kadın	31	İngilizce Öğretmeni	Lisans	3 yıl
Ö5	Erkek	30	Biyoloji Öğretmeni	Lisans	6 yıl
Ö6	Kadın	33	Çocuk Gelişimi	Ön Lisans	12 yıl
Ö7	Erkek	29	Matematik Öğretmeni	Lisans	7 yıl
Ö8	Erkek	32	İngilizce Öğretmeni	Lisans	5 yıl
Ö9	Kadın	24	İngilizce Öğretmeni	Lisans	2 yıl
Ö10	Kadın	29	Sınıf Öğretmeni	Lisans	7 yıl

Öğretmenlere ilişkin demografik bilgilerin yer aldığı Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 5'inin kadın, 5'inin erkek olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında 20-30 yaş arası 5 öğretmen, 30-40 yaş arası 4 öğretmen, 40 yaş üstü ise 1 öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin 3'ü İngilizce Öğretmeni, 2'si Sınıf Öğretmeni, 2'si Biyoloji Öğretmeni, 1'i Sosyal Bilgiler Öğretmeni, 1'i Matematik Öğretmeni, 1'i ise Çocuk Gelişimi alanından mezundur. Öğretmenlerin 1'i lisansüstü mezunu iken, 8'i lisans mezunu, 1'i ise ön lisans mezundur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde; 2-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip 3 öğretmen, 5-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip 5 öğretmen, 10 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip 2 öğretmen bulunmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın verilerine yöneticiler ve öğretmenler için ayrı ayrı hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formları ile ulaşılmıştır. Nitel araştırma sorularının amacı, araştırmada irdelenecekleri birkaç soru haline getirerek daraltmaktır. Amaç cümlesi ile araştırma problemleri arasındaki fark ayırt edildiğinde, onların nasıl kavramsallaştığı ve oluşturulduğu daha iyi anlaşılabilir (Creswell, 2018). Bir araştırmacı için tüm çalışmasını, kapsayıcı bir ana probleme ve alt problemlere dönüştürmesi önerilir. Creswell (2018) aslında bir merkezi soru ve merkezi soruya odaklanan belirli sayıda alt amaç sorusunun yazılmasını önermektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında görüşme formlarının ilk bölümünde yöneticiler ve öğretmenler için ortak olarak hazırlanmış, kişisel bilgilerden oluşan 4 soru bulunmaktadır. Görüşme formlarının diğer bölümünde ise yetenek yönetiminin yeteneği çekme, yeteneği yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği tutma ve örgütsel yedekleme (Philips ve Edwards, 2009) boyutları temele alınarak, yöneticiler ve öğretmenler için ayrı ayrı uyarlanmış 12'şer soru yer almaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formları hazırlanırken yetenek yönetimi boyutları bağlamında soruların hazırlanmasına özen gösterilmiş ve iç geçerliliğin sağlanması amacıyla görüşme formları alandan yedi uzman¹ görüşüne sunulmuştur. Kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla ise görüşme formları özel okullarda çalışan 2 yönetici ve 2 öğretmene ön uygulama yapılarak anlaşılabilirliği kontrol edilmiş, ön uygulama sonucunda görüşme sorularına son şekli verilmiştir.

Verilerin Toplanması

Görüşme tekniğinin temel amacı genellikle bir hipotezi test etmek değil, bunun aksine diğer insanların deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır. Bu nedenle görüşmede odaklanılan

¹ Prof. Dr. Cemalettin İPEK, Prof. Dr. Halil İŞİK, Doç. Dr. Ahmet AKBABA, Doç. Dr. Tufan AYTAÇ, Dr. Öğr. Üyesi Asiye PARLAK, Dr. Öğr. Üyesi Gürol ZIRHLIOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Ferhat KARDAŞ.

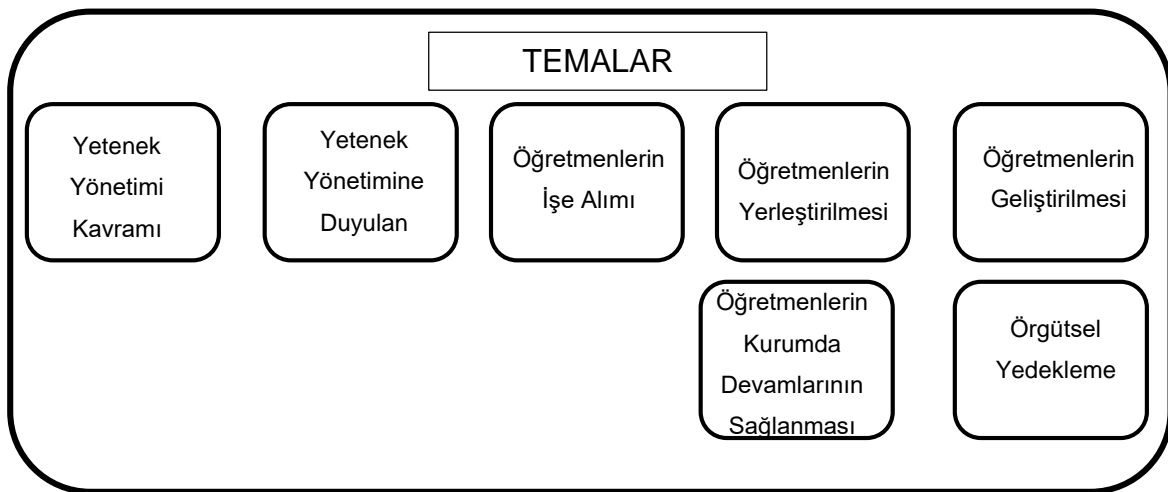
nokta insanların öyküleri, betimlemeleri ve düşünceleridir (Merriam, 2018). Patton'a (1990) göre ise görüşmenin amacı, bir bireyin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamaktır. Görüşme yoluyla deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar gibi gözlenemeyenler anlaşılmaya çalışılır. Bu süreçte, sorulan sorulara karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir şekilde tepkide bulunmasını sağlamak görüşmecinin temel görevidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada, görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşme tekniğinden daha esneklerdir. Bu teknikte araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren, görüşme protokolü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve aydınlatmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları tekrarlamayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeniyle eğitim bilim çalışmalarına uygun bir teknik görünümü vermektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık; görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Creswell, 2018; Türnüklü, 2000; Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmanın verileri toplanırken, katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri önemsenmiş ve gönüllülük esasına gözetilerek uygulama yapılmıştır. Katılımcılara tek tek ulaşılarak randevu alınmış ve veriler katılımcıların randevu verdikleri zamanlarda toplanmıştır. Görüşme soruları öncesinde her bir katılımcı ile yetenek, yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi boyutları hakkında kısa sohbetler yapılmış ve izinleri doğrultusunda ses kaydı alınmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 30-40 dakika arası sürmüştür. Yapılan görüşmelerin yazıya dökülmesi ile yaklaşık 70 sayfa veri elde edilmiştir. Daha sonra kaydın yazıya dökümü ile kayıtlar tekrara karşılaştırılmış eksiklikler giderilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada elde edilen veriler yazıya döküldükten sonra betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analiz yapılırken daha önceden belirlenen temalara göre veriler özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Türnüklü, 2000). İçerik analizinde ise temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2015). İçerik analizinde elde edilen veriler daha derin bir işleme tabi tutulur ve bu sayede kavram ve temalar elde edilir. Nitel araştırma verileri; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamada gerçekleştirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmada ilk olarak ses kayıtları yazılı hale getirilmiştir ve kavramlar kodlanmıştır. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilmiş yani kodlanmıştır. Kodlama sürecinde araştırmacının kavramsal çerçevesi dikkate alınmış, ilk aşamadan sonra ortaya çıkan kodlardan yola çıkılarak veriler genel düzeyde açıklanabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temalar haline dönüştürülmüştür. Özetle, kodlar arasındaki ortak yönler bulunmaya çalışılmıştır. Oluşturulan temalara ilişkin ayrıntılar Şekil 10'da verilmiştir.



Şekil 10. Araştırma kapsamında oluşturulan temalar.

Veri analizi verilerden anlam kazanma sürecidir (Merriam, 2018). Veriler düzenlenip, kategori ve temalar oluşturulmuş, kodlanmış ve ortaya çıkan tema ve alt temalar test edilmiştir. Toplanan verilerin tanımlanması ve yorumlanması yapılarak Şekil 10'da belirtilen; yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç, öğretmenlerin işe alımı, öğretmenlerin yerleştirilmesi, öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması ve kurumdaki örgütsel yedekleme olmak üzere 7 ana tema oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenleri tanımlamak ve görüşme yapılan katılımcıları sembolize etmek amacıyla kodlamalar yapılmıştır. Örneğin; 'Y3' görüşme yapılan üçüncü yöneticiyi, 'Ö9' ise görüşme yapılan dokuzuncu öğretmeni ifade etmektedir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik, türüne bakılmaksızın herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması ile bulguların sunulması aşamalarını ilgilendiren önemli kaygılardır (Meriram, 2018). Lincoln ve Guba (1985), nitel araştırmaların niteliğini belirlemek amacıyla birtakım stratejiler önemekte fakat bu önerileri genellikle nicel araştırmalarda kabul gören 'geçerlik' ve 'güvenirlik' kavramları çerçevesinde değil; inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik kavramlarını kullanarak yapmışlardır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada araştırma sonuçları yoluyla gerçeğin doğru temsil edilebilmesi, sonuçların uygulanması, tutarlığın sağlanması ve araştırmanın yansız bir şekilde yürütüldüğüne dair kullanılan yöntemler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Geçerlik ve Güvenirlik Konusunda Kullanılan Yöntemler

Ölçüt	Kavram	Kullanılan Yöntem
Gerçeği Doğru Temsil Etme (İç Geçerlik)	İnandırıcılık	<ul style="list-style-type: none"> • Uzun süreli etkileşim • Çeşitleme • Uzman İncelemesi • Katılımcı Teyidi
Sonuçların Uygulanabilmesi (Dış Geçerlik)	Aktarılabirlik	<ul style="list-style-type: none"> • Amaçlı Örnekleme • Ayrıntılı Betimleme
İç Güvenirliği Sağlama	Tutarlık	<ul style="list-style-type: none"> • Tutarlılık İncelemesi
Dış Güvenirliği Sağlama	Teyit Edilebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> • Teyit İncelemesi

Araştırmanın bilimsel olarak kabul edilebilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının açık ve tutarlı olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırma süresince elde edilen bulguların gerçekliği, benzer ortamlarda geçerliği ve verilerin nesnel bir yöntemle toplandığına ilişkin kanıtlar sunmak önemlidir. Araştırma gerçekleştirilirken araştırmacının veri kaynakları ile uzun süreli etkileşimi önem arz etmektedir. Görüşülen kişiler görüşmenin başında araştırmacı etkisinde kalabilmektedirler. Görüşme süresi uzadıkça geçen zaman içinde güven ortamı oluşmakta ve yanıtlar daha samimi olabilmektedir. Uzun süren görüşmelerde verilerin geçerliği daha yüksek olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu kapsamda her bir görüşme yaklaşık 40 dakika sürmüş araştırmacı ile görüşülen kişi arasındaki etkileşimin geniş bir zamana yayılması sağlanmıştır. Araştırmanın iç geçerliğini diğer bir deyişle inandırıcılığını artıran bir diğer yöntem çeşitlemedir. Çeşitleme araştırmanın odaklandığı ortamda yer alan veri kaynaklarının yani bireylerin farklı algılarının, deneyimlerinin ve bakış açılarının törpülenerek ortak bir yargıya varılması amacıyla yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018) Bu bağlamda özel okullarda çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin algıları, deneyimleri ve bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada veri toplama araçlarının geliştirilmesinden verilerin çözümlenmesine kadar bütün

süreçte uzman tarafından inceleme yapılmış ve katılımcı teyitleri alınarak sonuçların gerçeği doğru temsil etmesine dikkat edilmiştir. Araştırma hem amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak olay ve olgulara ait değişkenliği ve çeşitliliği gözetmesi bakımından hem de ayrıntılı betimlemeler yani doğrudan alıntılara yer verilmesi bakımından; nicel araştırmalarda dış geçerlik olarak bilinen nitel araştırmalarda ise karşılığı 'aktarılabirlik' olan ölçüt araştırma süresince dikkate alınmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasından kodlanmasına kadar sürekli olarak tutarlılık incelemesi yapılmış ve araştırmanın her basamağında teyit incelemesi yapılmıştır.

Araştırmada kodlama ve temalandırma aşamalarındaki bireysel etkiyi azaltmak ve içsel tutarlılığı sağlamak amacıyla Miles ve Huberman'ın(1994) formülü kullanılmıştır. Bu formüle göre kodlayıcılar tarafından kodlanan veri setinin benzerlik oranı önemlidir (Arstaman, Fidan ve Fidan, 2018). Kodlayıcılar arasındaki görüş birliği olarak kavramsallaştırılan bu benzerlik Şekil 10'da verilen formül kullanılarak hesaplanmıştır.

$$\text{Güvenirlik Katsayısı} = \frac{\text{Görüş Birliği Sağlanan Konu/Terim}}{\text{Görüş Birliği Sağlanan} + \text{Görüş Birliği Sağlanamayan Konu/Terim}} \times 100$$

Şekil 11. Miles ve Huberman benzerlik formülü.

İçsel tutarlılığı veren bu kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az %80 olması beklenmektedir (akt. Baltacı, 2017). Toplanan verilerin kodlanması ve temaların oluşturulması sürecinde benzerlik oranının hesaplanması amacıyla bir uzman görüşü alınmış ve yöneticilerden elde edilen verilere göre oluşturulan kod ve temalara ilişkin uyum yüzdeleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Okul Yöneticilerine İlişkin Kod ve Temaların Uyuşum Yüzdeleri

Temalar	Uyuşum Yüzdesi %
Yetenek Yönetimi Kavramı	100
Yetenek Yönetimine Duyulan İhtiyaç	100
Öğretmenleri Kuruma Çekme	85
Öğretmenleri Yerleştirme	88
Öğretmenleri Geliştirme	100
Öğretmenlerin Kurumda Devamlarının Sağlama	80
Örgütsel Yedekleme	100

Öğretmenlerden elde edilen verilere göre oluşturulan kod ve temalara ilişkin uyum yüzdeleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlere İlişkin Kod ve Temaların Uyuşum Yüzdeleri

Temalar	Uyuşum Yüzdesi %
Yetenek Yönetimi Kavramı	100
Yetenek Yönetimine Duyulan İhtiyaç	100
Öğretmenleri Kuruma Çekme	83
Öğretmenleri Yerleştirme	93
Öğretmenleri Geliştirme	90
Öğretmenlerin Kurumda Devamlarının Sağlama	82
Örgütsel Yedekleme	100

Etik Hususlar

Bir çalışmanın geçerliği ve güvenilirliği önemli oranda araştırmacı etiği ile ilişkilidir (Merriam, 2018). Creswell (2018) etik onayı, tüm araştırma gündemlerinin

altında yatan ahlaki varsayımların, siyasi ve etik çıkarımların ve çeşitli seslerin eşit muamele görmesi olarak tanımlamaktadır. Bu araştırmanın analiz birimi insan olduğundan katılımcılara herhangi bir fiziksel ya da duygusal zarar gelmemesi büyük önem taşımaktadır.

Katılımcılara ilk olarak araştırmaya başlamadan önce, eksik bilgi verilmesini ya da çeşitli yollarla ikna etmeyi engellemek amacıyla araştırmanın amacı ve alt amaçları, verilerin nasıl toplanacağı, bu verilerin nasıl analiz edileceği, sonuçların nerede kullanılacağı ve nasıl rapor edileceğini belirten açıklamalar yapılmıştır. Katılımcıların araştırmanın herhangi bir aşamasında araştırmayı özgür iradeleri ile terk edebilecekleri ve izin vermeleri doğrultusunda görüşlerinin ses kaydı olarak alınabileceği açıklanmıştır. Katılımcılara alınan bütün verilerin koruma altında olduğu, izinsiz ve yetkisiz kişi ve kurumlar ile paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Araştırma süresince verilerin özenle toplanmasında, sistematik bir şekilde analiz edilmesinde ve sonuçların yazılmasında özellikle verilere sadık kalınmıştır. Araştırmanın gerçekleştiği kurum ve kurumlardan gerekli izinler alınmış, katılımcıların kimliklerinin ve çalıştıkları kurumların gizli tutularak araştırmada kodlar ile sembolize edilecekleri belirtilmiştir.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilecektir. Bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda yönetici ve öğretmenler ayrı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda yedi ana tema oluşturulmuştur. Her temada elde edilen alt temalar frekans ve yüzde değerleri verilerek sunulmuş ardından doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelendiği bu araştırmada; yetenek yönetimi kavramının yanı sıra yetenekli öğretmenlerin işe alımı, öğretmenlerin yetenekleri doğrultusunda yerleştirilmesi, öğretmen yeteneklerinin geliştirilmesi, yetenekli öğretmenlerin devamlarının sağlanması ve örgütsel yedeklemeye ilişkin okul yöneticilerine ve öğretmenlere 12'şer soru yöneltilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde tema ve alt temalara ilişkin bulgular okul yöneticilerine ilişkin bulgular ve öğretmenlere ilişkin bulgular olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri; yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç, öğretmenlerin işe alımı, öğretmenlerin yerleştirilmesi, öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması ve kurumdaki örgütsel yedekleme temaları çerçevesinde ele alınmıştır.

Yetenek yönetimi kavramı. Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi kavramı hakkındaki görüşleri doğrultusunda anlamsal olarak ortak temalar tespit edilmiş ve bu tespitlerden yola çıkılarak oluşturulan alt temalar Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8

Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi Kavramına Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Yetenek Yönetimi Kavramı	Kurumun Hedeflerini Öne Çıkarma	6	60
	Kişisel Gelişimi Öne Çıkarma	2	20
	Hem Kurumun Hedeflerini Hem de Kişisel Gelişimi Öne Çıkarma	2	20

Okul yöneticilerinin, yetenek yönetimi kavramı hakkındaki görüşleri incelendiğinde 3 alt temada toplandığı görülmüştür. Okul yöneticileri yetenek yönetimi kavramını tanımlarken; kurumun hedeflerini öne çıkaran (Y1, Y4, Y5, Y6, Y8, Y10), kişisel gelişimi öne çıkaran (Y7, Y9), hem kurumun hedeflerini hem de kişisel gelişimi öne çıkaran (Y2, Y3) görüşler belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi hakkında bildirdikleri görüşler incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun yetenek yönetimini hakkında, kurumun hedeflerini öne çıkaran görüşleri (6/10) ifade ettikleri görülmüştür. Bu alt temaya ait görüşlerden bazıları şunlardır:

“Yetenek yönetimi benim anladığım kadarıyla kuruma alınan öğretmenlerde, kurumun alanlarına göre belirlenen yeteneklerin var olup olmamasını kapsıyor. Örneğin bir öğretmenin iyi hitap yeteneğinin ya da bilgi sentezi yapabilme yeteneğinin olması gerekiyor. Bunun yanında öğrencilerle iyi ilişkiler kurabilmesi, rol model olması gerekiyor. Çünkü bunlar eğitim kurumlarının asıl amaçlarıdır. Bu nedenle yetenek yönetimi kavramını kurumun amaçlarına hitap edecek yetenekleri belirlemek olarak ifade edebilirim.” (Y1)

“Kişide var olan yetenekleri saptayarak bu yetenekleri kurumun hedef ve kültürüyle ilişkilendirerek, onu kuruma uygun yeteneklerle donatarak istihdamın sağlanması olarak düşünebiliriz.” (Y5)

“Yetenek yönetimi deyince öğretmen yeteneklerini göz önüne alıyorum. Yetenekli bir kişinin en büyük beklentisi kesinlikle yeteneklerinin değer görmesi ve geliştirilmesidir. Bu öğretmenler için de böyledir. Bunu yapmazsanız yetenekli insanları kazanamazsınız. Bu nedenle bence yetenek yönetimi kesinlikle kişiyi geliştirebilen bunun önünü açabilen bir

yönetim şekli. İnsanı odağına almalı ve meraklı buluşçulara önderlik etmeli..." (Y7)

"Yetenek yönetimini, kişilerin daha meziyetli ve daha becerikli oldukları alanları bilmek, öğrenmek olarak ifade edebilirim. Her kademe, her aşama ve her birimde olması gereken bir süreç. Yani kurumun amacı neyse ona uygun yetenekler belirlenmeli, öğretmenler buna göre seçilmeli ve geliştirilmeli ki yeteneği yönetebilelim. Karşılıklı bir süreç yani. Sadece kurumun amacına göre oluşturulmuş bir yetenek alanı ya da sadece kişinin yetenek alanı yeterli olamayacaktır. Bu bir bütünü ifade eder. Bu bütünün birlikte incelenmesi gerekir." (Y3)

Yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik görüşleri alınmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri incelenmiş birden fazla görüşleri olması durumunda bu görüşler ilgili alt temalara da dahil edilmiştir. Bu görüşler doğrultusunda oluşturulan alt temalar Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9

Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine Duyulan İhtiyaca Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Yetenek Yönetimine Duyulan İhtiyaç	Başarılı ve Verimli Çalışma Ortamı	4	33,3
	Rekabet Sağlama	3	25
	Çağa Ayak Uydurma	2	16,6
	Kuruma Bağlılığı Artırma	2	16,6
	Planlı Yönetim Süreci Elde Etme	1	8,3

Okul yöneticilerinin yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik görüşleri incelendiğinde; başarılı ve verimli bir çalışma ortamı sağlama (Y1, Y6, Y7, Y8), rekabet sağlama (Y2, Y4, Y5), çağa ayak uydurma (Y3, Y9), öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını artırma (Y3, Y10) ve planlı bir yönetim süreci elde etme (Y9) gibi sebeplerden dolayı yetenek yönetimine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir. Bu alt temaya ilişkin okul yöneticilerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

“Kişileri kapasitelerine uygun yerlerde değerlendirmek ve bu kapasitelerini kuruma olumlu yansıtılabilmek amacıyla yeteneklerin yönetim süreci önemlidir. Özel okulların bir gerçeği olan rekabete ne kadar sıcak bakmasak da günümüzde artık rekabet edebilmek için farklı faktörlere yer vermek gerekiyor. Kurumda çalışan yetenekli öğretmenler de bu rekabet faktörlerinin en önemli unsuru. Öğretmen iddialı olduğu bir yeteneğe sahipse, kurumda bu yeteneğe sahip çıkılıyor ve geliştiriliyorsa, kurum çevresindeki diğer kurumlardan farklılaşır ve öne çıkar. Bunun en büyük getirisi de kurumun tercih edilmesi oluyor.” (Y2)

“Yönetim uygulamalarının hepsinin amacı yeterli derecede verim alınabilecek ortamı sağlamaktır. Yani bir kurum neden yönetim metotlarını uygulamak ister? Çünkü hedeflediği verimi almak ister. Zamandan, kısa-orta ve uzun vadede yararlanarak sarf ettiği enerjinin karşılığında en iyi sonucu elde edebilmek için ve en önemlisi kurumun genelinde istenen verimli çalışma ortamını sağlayarak en yüksek başarıyı elde etmek için öğretmenlerin yetenekli olmasına ve bu yeteneklerin kurumun geneli tarafından köreltilmeden elde tutulup yönetilmesine ihtiyaç vardır. Bu nedenle yetenek yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.” (Y6)

“Özel okulların varlıklarının asıl amacı bildiğiniz üzere başarıyı en üst düzeyde sağlamaktır. Başarı olmadan özel okullar varlıklarını sürdürmezler. Başarıyı daha fazla sağlamak istediğimize göre yetenek ve bu yetenekleri geliştirip özümsetmek okul olarak isteğimizi gerçekleştirmemize yardımcı olacaktır. Bu nedenle kurumumuzu en yüksek başarıya götürecek olan uygulamayı bulmak, yetenek yönetimine duyulan ihtiyacı tanımlayabilmektedir.” (Y8)

“Asıl olarak insanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve çağa ayak uydurabilmek için yetenek yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Ama ayrıntıya inmemiz gerekirse; çağımızda her şey değişmekte ve buna ayak uydurmaya çalışmaktayız fakat bunun için sizi öne çıkaran öğretmen yetenekleri tek başına yeterli değildir. Yetenekli öğretmenlerin kuruma güven duyması ve kuruma bağlılık oluşturması gerekir. Eğer siz öğretmenin yeteneklerini iyi bir şekilde yönetebilirsiniz bu öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını artıracaktır...” (Y3)

“...Ana kaynağımız olan insan, çalışanlarımızın da beklentilerini bizim için önemli hale getiriyor. Biz bunu karar alma, planlama gibi süreçlerde kullanarak etkili uygulamalar yapmak istiyoruz. Bu nedenle yetenek yönetimine artık ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.” (Y9)

Öğretmenlerin işe alımı. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işe alım kriterleri ve bu doğrultuda yer verdikleri uygulamalara ilişkin görüşleri çerçevesinde oluşturulan alt temalar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin İşe Alımına Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%	
İşe Alım Kriterleri	Eğitim	5	27,7	
	Öğretmen Özellikleri	Karakteristik Özellikler	3	16,6
		Öz Geçmiş	2	11,1
	Kurumun Amaçlarına Uygunluk	6	33,3	
	Boş Pozisyonu Doldurma	1	5,5	
	Örgütsel Mutluluk	1	5,5	
İşe Alım Uygulamaları	Mülakat	6	31,5	
	Mikro Öğretim Uygulamaları	5	26,3	
	Referans	5	26,3	
	Deneyim	2	10,5	
	Psikometrik Testler	1	5,2	

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işe alım kriterleri hakkında yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar Tablo 10'da incelenmiştir. Okul yöneticileri yetenekli olduğunu düşündükleri öğretmenlerin işe alım kriterlerini; işe alımı yapılacak öğretmenlerin; eğitim (Y2, Y3, Y4, Y8, Y10), karakteristik özellikleri (Y3, Y6, Y10) ve özgeçmiş (Y8, Y9), bunların yanında kurumun amaçlarına uygunluk gösterme (Y1, Y2, Y5, Y6, Y7, Y9) boş pozisyonları doldurma (Y8), örgütsel mutluluk (Y9) alt temalarını öğretmenleri işe alırken kriter olarak belirlediklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu görüşlere ilişkin ifadelerinden bazıları şunlardır:

“Özellikle bünyemizde yer alan boş alanları yani pozisyonları doldurabilmek bizim için önemli. Yani kurumumuza öğretmeni alırken ilk

göze aldığımız husus o alanı en iyisiyle tamamlamak. Örneğin bazı özel okullar iki yıllık alan mezunu kişileri öğretmen olarak alarak pozisyonlarını dolduruyor. Biz bunu tasvip etmiyoruz. İhtiyaç neyse bunun en iyisini seçmek istediğimizden eğitim durumları da işe alımda önemseydiğimiz noktalardan...” (Y8)

“Bizim yetenekli öğretmen alırken aradığımız ilk şey, kurumun hedeflerini ve kurumun gelecekte olmak istediği yere uygun hareket edebilecek yetenekleri barındıran öğretmenleri işe almaktır. Kurumun tamamında bir yer edinebilecek yetenekli öğretmenleri bünyemize kazandırmak istiyoruz. Çünkü bunun dışında bir uygulama ile hiçbir kurumun ayakta kalacağını düşünmüyorum. Bizim için en önemli şey çalışılan ortama uyum sağlamaktır...” (Y1)

“Her alanın kendine has özellikleri bulunuyor. Her alanda yeteneklerin ölçülmesi, tatmin olabilme için belirlenen kriterler farklı olabilir. Yetenekli öğretmenleri kurumunuzda tabi ki görmek istersiniz. Ama ülke çapında düşünüldüğünde yeteneğin ölçülmesi üniversite düzeylerine inmiyor ve bu bence büyük bir problem. Bu yeterli düzeyde olmasa da, geliştirilmesi gerekse de bence bir öğretmenin yeteneklerini en fazla farkında olduğu ve geliştirebildiği dönemi eğitim gördüğü dönem olarak tanımlıyorum. Bunun için yetenekli öğretmenlerin işe alımlarında üniversite mezuniyetine, hangi üniversiteden mezun olduğuna hatta ve hatta lisans not ortalamasına bakmayı bunları öğrenmeyi istiyorum. Çünkü bana göre öğretmen istediği kadar yetenekli olsun eğer iyi bir öğretmenlik eğitimi almadıysa bu işi yapamaz...” (Y4)

“Okulumuza öğretmenlerin alımında en önemli şeylerden biri onları mutlu çalışanlar yaparak kurumun mutluluğunu ortaya çıkarmak. Bunun için kurumu bir bütün olarak algılamaya neden olacak uygulamalar yapmaya özen gösteriyoruz. Biz özel okullarız ve başarılı olmak zorundayız. Başarılı olmazsak para kazanamayız ve sonumuz gelmiş olur. Bu nedenle öğretmenlerin işe alımında her şeyi hesap etmek bizim için çok önemli. Bu önemli olguyu karşılayan yöntemlerden en etkilisi de bence bizden önceki kurumlardaki geçmişi. Biz öğretmenleri işe alırken özgeçmişlerini inceleyerek başarı ve yeteneklerini ayırt edebilmeyi ön plana koyuyoruz...” (Y9)

“Bence yetenek iyi olmaktır. Bu nedenle öğretmenleri işe alırken ilk ölçtüğümüz iyi insan olmalarıdır. Bunun yanında alanlarında iyi olmalarıdır...” (Y3)

Okul yöneticilerinin işe alım uygulamalarına ilişkin ifadeler incelendiğinde ise; mülakat (Y2, Y3, Y6, Y7, Y8, Y9), mikro öğretim uygulamaları (Y1, Y2, Y3, Y4, Y8) referans (Y3, Y4, Y5, Y9, Y10), deneyim (Y2, Y5) ve psikometrik testler (Y6) olarak ele alınmıştır. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“... Bir öğretmenin işe alım aşamasında tavsiye edilmesine önem veriyorum. Başka bir kurumda problem yaşayan bir öğretmen ile ne kadar yetenekli olursa olsun uzak durmaya çalışıyorum. Bunun dışında öğretmenlik deneyimi de bizim için önemli. Çünkü deneyim farkındalığı ve birikimi ciddi derecede artırmaktadır.” (Y5)

“...Uygulama olarak, öğretmenleri işe alırken enneagram testi yapıyoruz. Bu testi uygulayarak öğretmenin 9 kişilik özelliğinden hangisinin daha baskın olduğunu kavramaya çalışıyoruz. Bunun ardından var olan yönetim kademesindekiler ile bir görüşme yaparak işe alımlarını sağlıyoruz. Tabi bu aşamada kurumun amaçlarına uygunluk önemli olduğu için bunu asla göz ardı etmiyoruz.” (Y6)

“... İşe alım uygulamasında birinci işimiz demo dersler. Öğretmeni işe almadan önce sembolik bir sınıf ortamı oluşturuyoruz. O branşa göre sınıftaki öğretmenlere roller veriyoruz. Yaramaz öğrenci, geç anlayan öğrenci, zor soru soran öğrenci, dersin akışını farklı yöne çeken öğrenci gibi. Öğretmenin böyle bir ortamda ne yapacağını inceliyoruz. Yani demo derslerde baktığımız ilk ölçüt sınıf yönetimi becerisi. Yine bu uygulamada dikkat ettiğimiz noktalardan bir diğeri de bilgi basamaklarının uygulanışıdır. Bilginin kolaydan zora, bilinenden bilinmeyene şeklinde uygulanıp uygulanmadığına bakıyoruz. Son olarak da ikna kabiliyeti ve iletişimi. Demo dersler bunlar için bize uygun fırsatları tanıyor.” (Y1)

“...Başvurusunu değerlendirdiğimiz öğretmeni mülakata alıyoruz. Karşılıklı sohbet içinde geçen mülakatta öğretmenin kilit sorularımıza verdiği cevaplar bizim için çok önemli. Bu aşamalardan sonra kurumun ihtiyacı olan insan kaynağını bulmuşsak eğer onu işe alıyoruz.” (Y7)

Öğretmenlerin yerleştirilmesi. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, işe alınan yetenekli öğretmenlerin yerleştirilmesi konusunda görüşleri alınmış ve bu görüşler doğrultusunda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Yerleştirilmesine Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Doğru Rol ya da Pozisyona, Doğru Öğretmenin Yerleştirilmesi	Başarı ve Performans Değerlendirmesi	5	41,6
	Kuruma Sağlayacak Yararlar	3	25
	Doğru İşin Tanımının Yapılması	2	16,6
	Tecrübe ve Öğretmenlik Becerileri	2	16,6
Öğretmenlerin Özel İli ve Becerilerinin Değerlendirilmesi	Sorumluluk Verme	6	60
	Fırsat Sunma	4	40

Okul yöneticilerinin; yetenekli öğretmenlerin işe alındıktan sonra doğru rol ya da pozisyona yerleştirilmesindeki kriterler hakkındaki görüşleri incelendiğinde; başarı ve performans değerlendirmesi (Y3, Y4, Y5, Y6, Y7), kuruma sağlanacak yararlar (Y1, Y9, Y10), doğru işin tanımının yapılması (Y4, Y8) ve tecrübe ve öğretmenlik becerileri (Y1, Y2) şeklinde alt temalara ayrılmıştır. Bu görüşlere ait ifadelerden bazıları şunlardır:

“Bir öğretmeni doğru rol ya da pozisyona yerleştirmek öncelikle bu rol ya da pozisyonun etraflıca tanımlanmasına bağlıdır. Tanımlanan rol ya da pozisyon hangi işleve ve yeteneğe sahip öğretmene ihtiyaç duyuyorsa onu yerleştiriyoruz. Buna bağlı olarak öğretmenin yıl içindeki yaptığı ya da geliştirdiği proje, uygulama vb. şeyleri değerlendiriyoruz. Bir süreç ve sonuç performansı ortaya koyuyoruz. Bu işi en iyi kimin yapacağını bu performans sonuçlarına göre değerlendirip ona göre yerleştirmeler yapıyoruz...” (Y4)

“Okullarda zaten alan bazlı alımlar ve yerleştirmeler yapıldığı için adayların arasından uygun pozisyonlara öğretmen seçmenin zor bir işlem olacağını düşünmüyorum. Buradaki en hassas nokta kurumun beklediği, arzu etiği faydayı ve amacı ele geçirebilmesi. Yani doğru işe doğru öğretmenin yerleştirilmesi isteniyorsa hem iş hem de öğretmen kurumun yararına ve amaçlarına uygun olmalıdır. Özellikle özel bir kurum olduğunuzda size ücret ödeyen müşterileriniz olduğunda parçadan çok bütünü düşünmek zorundasınız...” (Y10)

“...Öğretmenin soru çözme kabiliyeti, ders anlatma kabiliyeti gibi hususlara dikkat ediyoruz. 3 İngilizce öğretmenimiz varsa ve birinin konuşma becerisi, birinin grammer bilgisi ve diğerinin okuma becerisi yüksek ise bu üç öğretmeni birlikte aynı sınıflara yönlendiriyoruz. Çünkü bir

sınıf bu üç becerinin hepsinden faydalanmalıdır şeklinde bir mantıkla bunu uygulamaya koyuyoruz. Yani öğretmenin sahip olduğu beceriler ve kurumun ihtiyaçları çok önemli. Öğrencinin ve kurumun beklentisinde, öğretmenin bilgi birikimi ve becerilerini göz önüne alarak buna göre doğru pozisyona doğru öğretmenleri yerleştirmeyi amaçlıyoruz.” (Y1)

Öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesine ilişkin yapılan uygulamalar hakkında okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde; sorumluluk verme (Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10) ve fırsat sunma (Y1, Y2, Y3, Y8) olmak üzere iki alt temada ele alındığı tespit edilmiştir. Bu görüşlere ait ifadelerden bazıları şunlardır:

“...Öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerini geliştirmek isteyen öğretmenlerimize isteği doğrultusunda görevlendiriyoruz. Örneğin sunum yapma, ikna kabiliyeti yüksek olan öğretmenlerimize özel gün ve programlarda sunuculuk görevi veriyoruz. Yani bunu yapmak için sadece Türkiye branşındaki öğretmenlere görev vermiyoruz...” (Y4)

“...Bünyemizde çalışan öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin olması durumunda ve öğretmenin bu konuda istekli olması durumunda ona çeşitli fırsatlar sunmaya çalışıyoruz. Bu sayede hem kuruma yerleştirme yapmış oluyoruz hem de öğretmenin kendi isteği doğrultusunda kendini geliştirmesine katkı sunmuş oluyoruz. Ayrıca okul imkanlarımızın (yüzme havuzu- spor salonu vb.) diğer özel okullardan daha fazla olması nedeniyle bu konuda sıkıntı yaşamıyoruz.” (Y8)

Öğretmenlerin geliştirilmesi. Okul yöneticilerine; öğretmenlerin yeteneklerini geliştirilmesine yönelik hedefe ulaşmada öğretmenleri harekete geçirme yönünde (motivasyonlarını sağlamada) ve yeteneklerin geliştirilmesine yönelik ne gibi uygulamaların yapıldığına dair sorular sorulmuş; bu sorulara alınan görüşler doğrultusunda Tablo 12’de sunulan tema ve alt temalara ulaşılmıştır.

Tablo 12

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Geliştirilmesine Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
	Ücret ve Ödül Sistemi	5	27,7
	Birlikte Vakit Geçirme	5	27,7

Öğretmenleri Harekete Geçirme	Öğretmen İhtiyaçlarının Dikkate Alınması	3	16,6
	Saygınlık ve Onurlandırma	2	11,1
	Öğretmenleri Karar Sürecine Katma	2	11,1
	Ekonomik Güven Sağlama	1	5,5
Yetenekleri Geliştirme Uygulamaları	Eğitim Öğretimi Geliştirme	10	55,5
	Kurumu Geliştirme	5	27,7
	Bireysel Yetenekleri Geliştirme	3	16,6

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, öğretmenleri harekete geçirme yani öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması konusunda yaptıkları uygulamalara ilişkin görüşler incelendiğinde; ücret ve ödül sistemi (Y1, Y2, Y4, Y5, Y7), birlikte vakit geçirme (Y1, Y3, Y4, Y5, Y9), öğretmen ihtiyaçlarını dikkate alma (Y2, Y3, Y7), saygınlık ve onurlandırma (Y6, Y8), öğretmenleri karar sürecine katma (Y1, Y10) ve ekonomik güven sağlama (Y7) alt temaları ortaya çıkmıştır. Bu görüşlere ait ifadelerden bazıları şunlardır:

“Öncelikle öğretmenin motivasyonunu sağlayacaksınız bunu işe alım aşamasından itibaren düzenli bir şekilde yapmalısınız. Mesela öncelikle öğretmenin maddi açıdan ücretini doğru tespit etmelisiniz. Çünkü öğretmenlerin ihtiyaçlarını görmezden gelerseniz, etkili bir yönetim süreci elde edemezsiniz ve motivasyonu da asla sağlayamazsınız. Bu da öğretmendekei hevesi ve şevki kıracaktır. Biz bunların yanında motivasyonun sağlanması için maddi olarak ödüllendirmeler yapıyoruz.” (Y2)

“Motivasyonu sağlamak kişi için de kurum içinde oldukça önemli. Bizim kurumumuzda ortak karar alma mekanizması kullanılıyor. Bu nedenle öğretmenlerimiz hep ana kaynak hep asıl unsur. Bu da onları kurumda değerli hissettirdiği için motivasyonlarını sağlıyor. Örneğin; okulda işleyiş ile ilgili yeni bir karar alınması gerektiğinde öğretmen arkadaşların hepsinin fikirlerini alıyoruz. Bu sadece öğretmen motivasyonunu sağlamıyor, ayrıca kurumu olası ya da tahmin edilemez risklerden de koruyor.” (Y10)

“ ...Öğretmenlerin neye ihtiyaç duyduklarını bilmek motivasyonu sağlamada önemli bir nokta. Her çalışan gibi öğretmenlerin de motivasyonları en fazla yükselten şey maddi getiriler. Biz emeğin karşılığını vermeye çalışan bir kurumuz. Maddiyattan kastımız sadece maaş değil bizim. Ücretsiz yemek ve servis imkanlarımız da var. Öğretmenler bu

sayede motive oluyorlar ve kuruma güvenli bir bağlanma modeli oluşturuyorlar. “ (Y7)

“Öğretmenlerimizin motivasyonlarını sağlamak amacıyla kayıt dönemlerinde uygulamaya koyduğumuz bir kayıt ödül sistemimiz bulunuyor. Kayıt dönemlerinde en fazla faydası olan, en fazla kayıt yapan öğretmene maddi ödüllendirmeler yapıyoruz. Bunun dışında sadece tek tek öğretmenlerin değil kurumun bütünün motivasyonlarının canlı tutulması için etkileşime çok önem veriyoruz. Birlikte okul dışında da etkinlikler yaparak, okul dışında da bir bağ kuruyoruz. “ (Y5)

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeteneklerini geliştirme sürecinde ne gibi uygulamalara yer verildiği sorulmuş olup, alınan görüşler doğrultusunda bu uygulamaların eğitim öğretimin geliştirilmesi (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10), kurumun geliştirilmesi (Y2, Y3, Y6, Y8, Y10) ve bireysel yeteneklerin geliştirilmesi (Y4, Y6, Y7) gibi uygulamalar olduğu ifade edilmiştir. Bu ifadelerden bazıları şunlardır:

“...Öğretmenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi anlamında güzel uygulamalar yapıyoruz. Örneğin İngilizce öğretmenlerimiz yılın belli dönemlerinde diğer öğretmenlerden istekli olanlar için İngilizce kursları açıyor ve çalışma arkadaşlarının gelişimlerine katkıda bulunuyor. Bizim kurum olarak genel bir merkezimiz var fakat daha özerk bir yapıya sahibiz. Ama diğer illerdeki kurumlarımız ile birleşerek, brans bazında eğitim ve seminerler de veriyoruz.” (Y4)

“...Öğretmen yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla tabi ki uygulamalar yapıyoruz. Ama bizim için asıl önemli olan şey kurumun hedeflerine, vizyonuna ve misyonuna paralel eğitimler vererek gelişimlerini sağlamak. Bunun yanında genel merkezimizin davetiyle verilen zümre toplantılarımız ve hizmet içi eğitimlerimiz oluyor. Ayrıca MEB'e bağlı olduğumuz için bünyesindeki seminerlerden de faydalanıyoruz.” (Y8)

Öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması. Okul yöneticilerine yetenekli öğretmenlerin kurumda devam etmelerine yönelik ne gibi uygulamalar yapıldığına dair görüşleri alınmış olup, oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Kurumda Devamlarının Sağlanmasına Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Öğretmenlerin Kurumda Devamlarının Sağlanması	Adaletli Ödemeler ve Ekonomik Güven	8	38,1
	Sözleşme Şartlarında İyileştirme	3	14,3
	Örgütsel Güven	2	9,5
	Olumlu ve Açık İklim Yaratma	2	9,5
	Uygun Çalışma Ortamı	2	9,5
	Ödüllendirme	2	9,5
	Farklılıklara Saygı	1	4,8
	Yeterli Kaynak Sağlama	1	4,8

Tablo 13 incelendiğinde; okul yöneticileri, yetenekli olduklarını düşündükleri öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması amacıyla; adaletli ödeme sistemi ve ekonomik güven (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y10), sözleşme şartlarında iyileştirme (Y1, Y4, Y6), , örgütsel güven sağlama (Y2, Y3), olumlu ve açık iklim yaratma (Y9, Y10), uygun çalışma ortamı yaratma (Y1, Y10), ödüllendirme (Y5, Y7) farklılıklara saygı gösterme (Y8) ve yeterli kaynak sağlama (Y1), ve gibi uygulamalara yer verdiklerini belirtmişlerdir. Bu görüşlere ait ifadelerden bazıları şunlardır:

“Öğretmenlerimizin kurumumuzda devam etmesini sağlayacak birçok uygulamaya sahibiz. Belki bizim uygulamalarımızdan daha farklı uygulamalar da vardır fakat okulumuz dahilinde çalışan öğretmenlerimize genellikle olumlu bir çalışma iklimi sunmaya çalışıyoruz. Dedikoduların, yarışların, çatışmaların olmadığı; istedikleri şekilde mesleklerini icra etmeye uygun bir ortam sağlayarak onların kurumda devam etmesini sağlıyoruz. Bunun yanında özel okullarda maddi kaygılar çok fazla oluyor. Bunun içinde onları kaybetmemek adına uygulamalarımız var. Maaş zammı veriyoruz. Mesela maaş ödemelerimiz sistemli. Bakın bu çok önemlidir. Genellikle özel okullarda bu konu ile ilgili ciddi problemler yaşanıyor. Fakat bizde sistemli olduğu için öğretmenlerimizin devamı sağlanıyor. Bunların dışında bir de uygun ortam sağlanan öğretmenin işinden beklediği hevesi canlı tutabilme

durumu var. Öğretmen bu doyuma, uygun ortamda ulaştığında maddi olarak da desteklendiğini bildiğinde kurumda devam etmemesi için hiçbir sebep kalmıyor.” (Y10)

“Kurumlarda mutlu, işinden memnun ve motive edilmiş öğretmenlerin her zaman daha üretken ve verimli olduklarını biliyoruz. Çalışanlar kuruma ve yöneticilere güven duydukça kuruma olan bağlılıkları da artacaktır...” (Y2)

“Kurumumuzda birçok farklı yerden gelen öğretmen bulunuyor. Zaten ülke genelinde öğretmenlerin yer değiştirmesine olanak sağlayan bir kurumuz. Bu nedenle kurumda dili, milliyeti, yaşı farklı öğretmenler görev yapıyor. Biz bu farklılıkları avantaj olarak görüyoruz. Bu olgu kurumumuzun geneline de yansdığı için öğretmenlerimiz burayı evleri gibi görüyorlar...” (Y8)

“Yetenekli olduğunu düşündüğünüz öğretmenlerin kurumda devam etmelerini sağlamak istiyorsanız, onlara patron gibi emirler vermeyeceksiniz. Öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için engelleri ortadan kaldırmanız gerekiyor. Onlara yeterli kaynakları sağlayıp onları eğitmek zorundasınız. Bu iş de ilk olarak yöneticilerin liderlik becerilerine kalıyor...” (Y1)

“...Biz de bu durumun farkında olarak öncelikle ekonomik açıdan doyurmaya çalışıyoruz. Bu doğrultuda kurumumuzda devam etmesini istediğimiz öğretmenleri belirleyerek ocak şubat aylarında devam etmek istediğimizi onlara söyleyerek sözleşmelerini sene sonunu beklemeden yeniliyoruz. Sözleşmesini de bir önceki yıldan daha iyi şartlar ekleyerek yapıyoruz...” (Y4)

“Günümüzde yetenekli öğretmenlere duyulan ihtiyaç gittikçe artmış ve yarış haline gelmiştir. Artık özel okullar bu öğretmenleri elde tutabilmek için yarışıyorlar. Bizce bu yarışın kazanmanın en önemli unsurlarından biri ücretlendirme ve ödüllendirme. Kurumunuzdaki öğretmenler önemli projelerde başarı sağlıyorsa bunların devamını sağlamak ve öğretmeni devam ettirmek için mutlaka ödüllendirme ve zam yapmanız gerekiyor...” (Y5)

Kurumdaki örgütsel yedekleme Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, kurumda herhangi bir pozisyonda ani ya da beklendik bir değişimin yaşanması durumunda ne gibi uygulamalara yer verildiğine ilişkin görüşlerin ortak yönleri tespit edilerek ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14

Okul Yöneticilerinin Kurumdaki Örgütsel Yedeklemeye Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%	
Kurumdaki Örgütsel Yedekleme	Deneyim	3	23,1	
	Kurum İçi Kaynaklardan Yararlanma	Yetkinlik	3	23,1
	Kurum Kültürünü Tanıma	2	15,3	
	Stajyer Öğretmenlik	1	7,6	
	Pozisyonun Gerektirdiği Beceriler	3	23,1	
	Aday Havuzu	1	7,6	

Tablo 14 incelendiğinde; okul yöneticilerinin ani ya da beklendik bir değişimde yaptıkları uygulamalar kurum içi kaynaklardan yararlanma teması altında deneyim (Y1, Y2, Y10), yetkinlik (Y4, Y7, Y9), kurum kültürünü tanıma (Y5, Y1) ve stajyer öğretmenlik (Y3) olarak alt temalar halinde belirtilmiştir. Okul yöneticileri; kurum içi kaynaklardan yararlanmanın yanı sıra pozisyonun gerektirdiği becerilere sahip olma (Y6, Y7, Y9) ve aday havuzu (Y8) ve gibi uygulamalar ile boşalan pozisyonları doldurduklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden bazıları şunlardır;

“Bu aşamada bizim kurum olarak çok fazla yetkimiz yok. Bizden sadece muhtemel adayların oluşturulması ve takip edilmesi isteniyor. Bu doğrultuda biz genel merkeze isim gönderiyoruz. İlk bölüm bize ait olduğu için baktığımız öncelikli vasıf ise tecrübe. Diyelim ki müdür yardımcısı ihtiyacımız var, bu işi daha önce yapmış olanlar bizim için öncelikli. Çünkü yöneticilik çok yönlü bir süreç. Ani bir değişim olduğunda tecrübe önemli bir boşluğu doldurmaktadır.” (Y10)

“Bizim gibi özel kurumlarda çok sık değişimler oluyor. Bu çok rahatsız edici bir durum kurumun geleceği için. Sadece kurum açısından değil öğretmenlerde de çok sık değişimler olduğundan bu konuda uygulamaya koyabildiğimiz bir programımız yok. Öncelikli durumlarda ise kendi içimizden görevlendirmeler yapıyoruz. Yönetici arıyorsak yöneticilik rolünü tamamlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olunması bizim için önemli...” (Y4)

“Kurumda ani bir değişimde en kısa yoldan o pozisyonu doldurmaya çalışıyoruz. Fakat bunu yaparken birçok şeye dikkat ettiğimizi söylemekte fayda var. Kurum böyle bir durumda kaldığında dikkat ettiğimiz en önemli şey kurum kültürüne ayak uydurabilecek ya da kurum kültürünü en iyi bilen kişilerin seçilmesi. Çünkü kurum kültüründen haberi olmayan, kuruma ait bir bağlılığı olmayan kişilerin kurum hedeflerini hiçbir pozisyonda benimsemeyeceğini düşünüyoruz...” (Y5)

“Böyle durumlarda dışarıdan arama yapmadan önce kendi içimizde bir alan taraması yapıyoruz. Örneğin geçen sene üç stajyer öğretmenimiz vardı. Bu sene başındaki öğretmenimizden biri ayrılınca yerine bu arkadaşlardan birini aldık. Bu uygulama bize hem zamandan hem de maddi anlamda kar sağlıyor...” (Y3)

“Pozisyonda bir değişim olduğunda kurum genelinde oluşturduğumuz aday havuzlarından yararlanıyoruz. Bu aday havuzlarında işin niteliklerine göre yetenekli kişileri yedekliyoruz. Bu sayede ani bir değişimde en uygun adaydan başlayarak değerlendirmeler yapıyoruz. Bu sayede hem de kurum bünyesinde herhangi bir kriz çıkmadan müdahale etmiş oluyoruz...” (Y8)

“Okulumuzda bu pozisyonlarda bir değişim yaşandığı durumda, doldurmak istediğimiz pozisyonun gerektirdiği yetkinlik ve yeterliklere dikkat edilmektedir. Yani asıl gerekli olan yetenek ve becerilere sahip kişilerin bu pozisyonlara getirilmesi...” (Y6)

Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri; yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç, öğretmenlerin işe alımı, öğretmenlerin yerleştirilmesi, öğretmen yeteneklerini geliştirilmesi, öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması ve örgütsel yedekleme temaları çerçevesinde başlıklar halinde incelenecektir.

Yetenek yönetimi kavramı. Öğretmenlerin yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan alt temalar Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15

Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Kavramına Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Yetenek Yönetimi Kavramı	Kişisel Gelişimi Öne Çıkarma	6	60
	Kurumun Hedeflerini Öne Çıkarma	2	20
	Hem Kurumun Hedeflerini Hem de Kişisel Gelişimi Öne Çıkarma	2	20

Öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri incelendiğinde; kişisel gelişimi öne çıkaran görüşler (Ö1, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9), kurumun hedeflerini öne çıkaran görüşler (Ö3, Ö10), ve hem kurumun hem de kişisel gelişimin öne çıkarıldığı görüşler (Ö2, Ö6) olmak üzere 3 alt tema oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır;

“Yetenek yönetimi kavramı bence öğretmenlerin en yüksek potansiyellerinin geliştirilerek ortaya çıkarılması ve bunların yönetilmesi süreci. Potansiyellerin ortaya çıkarılmasında ise iş tamamen öğretmene düşmektedir. Özellikle bu potansiyelin farkına varılması gerekir. Buradaki paydaş ise okuldur. Okuldaki ilgili kişiler öğretmenlerin gelişimlerine gereken önemi verdiklerinde, yetenekler ortaya çıkacak, bu sayede de başarı elde edilecektir. Yani yetenek sadece doğuştan değil, süreç içerisinde kişilerin gelişimiyle de alakalıdır. Yetenek yönetimi sürecinde de yeteneklerin köretilmemesi, geliştirilmesi önemlidir.” (Ö4)

“Kurumların en değerli varlığı insandır. Bu nedenle yetenekli olan çalışanları bünyelerinde bulundurmak isterler. Okullarda da bu durum aynıdır. Öğretmenler okulların kalbidir. Gelecek nesilleri yetiştirecek öğretmenlerin yetenekli olmaları gerekmektedir. Yetenek yönetimi bu yetenekli öğretmenlerin yeteneklerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için imkân tanımaktır bence.” (Ö9)

“Yetenek yönetimi, en başta öğretmenlerin yönetilme süreci gibi gelebilir fakat bana göre en önemli şey örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Zaten yönetim olayının temelinde bu vardır. Kurumun bir hedefi yoksa çalışanların yönetilmesine hatta bir okul müdürünün varlığına bile ihtiyaç kalmayacaktır. Bunun için yetenek yönetimini; öğretmenlerin yeteneklerinin göz önüne alınarak, okulların amaçlarını

gerçekleştirme, okulun amaçlarını gerçekleştirecek öğretmenlerle birlikte olma sürecidir diyebilirim.” (Ö10)

“Yetenek yönetimi, sanıyorum ki bir kurumun yönetim şekli ve bu yönetimde öne çıkan olgu ise yetenekler. Okullar olarak birçok kurumdan farklı özellikler taşıyoruz. Okul bünyesinde bulunan herkesin yetenekli olması lazımdır. Müdür yetenekli bir yönetici, öğretmen yetenekli bir öğretici, öğrenci ise yetenekli bir anlayıcı olmalıdır. Okulların amaçları vardır özellikle özel okullar bu amaçları daha net çizgilerle çizmiştir. Devlet okullarındaki gibi bütün okullarda kopyala yapıştır yapılan vizyon ve misyonlar yer almaz. Yetenek yönetimi uygulandığı takdirde bu belirlenen amaçlara ulaşılan yollar kısalacaktır. Düşünsenize; okulun amaçlarını reddeden bir yönetim anlayışını. Evet öğretmenlerin kendilerine özgü yetenekleri çok önemlidir ama okulun amaçlarına ulaşabilmesi de buna eş değer önem taşımaktadır. Okulun amaçları ve öğretmenlerin yetenekleri et ile tırnak gibidir ve ayrılamazlar.” (Ö2)

Yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç. Öğretmenlerin yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik görüşleri incelenmiş, bu doğrultuda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16

Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine Duyulan İhtiyaca Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Yetenek Yönetimine Duyulan İhtiyacın Nedenleri	İş Anlayışının Değişimi	6	37,5
	Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler	4	25
	Rekabet Sağlama	3	18,7
	TKY Anlayışı	2	12,5
	Bireysel Farklılıkları Yönetme	1	6,2

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik görüşleri incelendiğinde; iş anlayışının değişimi (Ö1, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8,Ö9), bilgi teknolojilerindeki gelişmeler (Ö1, Ö4, Ö8, Ö9), rekabet sağlama (Ö2, Ö6, Ö10), TKY anlayışının öne çıkması (Ö1, Ö5) ve bireysel farklılıkların

yönetimi (Ö3) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“Artık kurumlar, buna özel okullar da dâhil sabah 8’de gidip akşam 5’te çıkılacak yerler değildir. Vezne memurları bile eskiden hissiz bir şekilde önündeki işini yaparken bu durum artık değişmiş ve vezne memurlarına bile etkili iletişim seminerleri verilmeye başlanmıştır. Öncelikle bunun nedenini tartışmak gerekir. Cevap değişimdir. Anlayışlar değiştiği için işlerin gereklilikleri de değişmeye başlamıştır. Bu değişimlere ayak uydurmak için de insanın merkeze alındığı uygulamalar önemli hale gelmiştir. Yetenek yönetimi ise işte burada yani insanı merkeze alma aşamasında devreye giriyor bence. Bunun gerçekleştirilebilmesi için insanların yetenekleri, kurumların yönetimlerinde göz ardı edilemez.” (Ö7)

“Bilginin durmadan artmasıyla hem kişisel açıdan hem de kurumların selameti için insana olan ihtiyaç artmıştır. Yani bilgi ve teknolojinin artmasıyla kurumları başarıya götürecek olan çalışanların özellikleri farklılaşmıştır. Şuan öyle bir çağdayız ki teknoloji hızla ilerlerken sürekli yeni şeylere ihtiyaç duyuluyor. Yetenek yönetimini de bu açıdan değerlendirebiliriz. Bu okullarda da geçerli. Artık geleneksel öğretmen tiplerinden daha modern öğretmen tipine ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle özel okullarda. Sadece öğretmenlik mezunu olmak yetmiyor. Yetenekli öğretmen ve bu yeteneklerin yürütülebildiği bir yönetim süreci gelişmelere ayak uydurmada bir köprü görevi görebilir.” (Ö4)

“Yetenek yönetimine günümüzde ihtiyaç olacağını düşünüyorum. Çünkü özel bir okul olarak, sorumluluklarınız diğer okullardan farklı. Sonuçta bizim kurumlara çocuğunu iyi yetiştirmek için servetler ödeyen veliler var. Bu da özel okulları sorumluluk altında bırakıyor. Bu sorumluluk altında binlerce okul olduğunu düşünün. Siz nasıl parmakla gösterileceksiniz? İşte burada yeni uygulama ve metotlara ihtiyaç duyuluyor. Sadece öğretim metotları değil bu bahsettiğim. Kurum içindeki yapıda da geçerli. Bence özel okullar diğer kurumlardan ne çıkmak, ayrılmak ve fark yaratmak için yetenek yönetimine ihtiyaç duyacaktır.” (Ö6)

“Dünya sürekli bir değişim içindedir. Öyle ki bugün doğru bildiklerimiz yarın büyük hatalar olarak karşımıza çıkabilir. İşte bu durum kurumlarda ve çalışanlarda da aynı derecede gerçekleşmektedir. Günümüzde artık bireyler değer kazanmaktadır. Klasik yönetimlerde aşırı bir hiyerarşi ile birey arka plana atılmaktadır. Bu nedenle yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuş ve bildiğim kadarıyla Toplam Kalite Yönetimi anlayışı bunu yıkmaya çalışmıştır. Yetenek yönetiminin de artık ihtiyaca cevapta zorlanan TKY anlayışının boşluklarını doldurabilecek bir yönetim anlayışı olduğunu düşünüyorum.” (Ö5)

“Özel okullarda görev yapan öğretmenler birbirinden çok farklı özelliklere sahiptir. Sonuçta insan kaynağının yönetiminden bahsediyorsak, okuldaki insan kaynağı olan öğretmenler başrol oyuncularındır. Bu bireysel farklılıklar insanları endişelendiriyor. Öğrencilerin farklı özelliklerinin olması nasıl öğretmeni endişelendiriyorsa, öğretmenlerin farklılıkları da kurumu endişelendirir. Fakat bu farklılıklar okulu zenginleştirmektedir. Bu açıdan düşündüğümüzde bireysel farklılıkların göz önüne alınması açısından yetenek yönetiminin ihtiyaç duyulacak bir yönetim şekli olduğunu düşünüyorum.” (Ö3)

Öğretmenlerin işe alımı. Öğretmenlerin işe alımlarda hangi ölçütlere dikkat edilmesi gerektiği ve işe alımlarda ne gibi uygulamalardan geçtiklerine ilişkin sorulara belirttikleri görüşler incelenmiş, bu doğrultuda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Öğretmenlerin İşe Alımlarına Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
İşe Alım Kriterleri	İlham Verici ve Olumlu İş Ortamı	5	29,4
	Öğretmene Verilen Değer	4	23,5
	Ekonomik Güdüleyiciler	3	17,6
	Yaratıcı Fırsatlar Sunma	3	17,6
	Öğrenen Okul Olma	2	11,8
İşe Alım Uygulamaları	Mülakat	7	36,8
	Mikro Öğretim Uygulamaları	5	26,3
	Referans	5	26,3
	Deneyim	1	10,5
	Psikometrik Testler	1	5,2

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre işe alım kriterlerinin nasıl olması gerektiğine ve bu doğrultuda kurumlarının ne gibi uygulamalar yaptıklarına ilişkin görüşleri incelenerek işe alım kriterleri ve işe alım uygulamaları adı altında iki alt tema oluşturulmuştur. Bunlara ilişkin görüşler incelendiğinde; araştırmaya katılan

öğretmenler işe alım kriterlerini; ilham verici ve olumlu çalışma ortamı sağlama (Ö1, Ö3, Ö5, Ö9, Ö10), öğretmene verilen değer (Ö2, Ö3, Ö5, Ö6), yaratıcı fırsatlar sunma (Ö5, Ö8, Ö9), ekonomik güdüleyiciler (Ö2, Ö6, Ö10) ve öğrenen okul özelliği taşıma (Ö4, Ö7) olarak ifade etmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“Bana göre yetenekli bir öğretmeni işe almak istiyorsanız, mutlaka iş ortamınızın olumlu ve açık olması gerekmektedir. Bu tarz bir ortama sahip olmayan kurumlar hem içinde hem de dışında ciddi problemler yaşar. Çalışılan mekân, çalışan kişiler, iş yerindeki yöneticiden tutun çaycıya kadar oluşturulan bu ortamın, kişiyi mutlu etmesi çok önemlidir. Böyle bir ortam da kurumdaki öğretmenleri destekleyecek, yeni ve orijinal fikirlerini rahatlıkla dile getiren öğretmenlere fırsat sunacaktır...” (Ö1)

“Bu kurumdan kuruma farklılaşan bir durum bence. Bunun için öncelikle Öğretmen ne ister? Sorusunun cevabı bulunmalıdır. Bence öğretmen kesinlikle değer görmek ister. Özellikle de kurumu tarafından. Kurum tarafından, arkadaşları ve yöneticileri tarafından değer görmeyen bir öğretmenin o kurumu tercih edeceğini düşünmüyorum. Bir diğer kriter ise kesinlikle refah yaşam. Öğretmen kirasını, faturasını, temel ihtiyaçlarını kimseye muhtaç olmadan karşılamayı arzular. Bu iş alımı yapacak okulun kesinlikle adaletli bir şekilde yürütmesi gereken bir şey. Öyle şeyler duyuyoruz ki gününün yarısından fazlasını okula ayıran bir öğretmen asgari ücret bile alamıyor. Ekonomik faktörler bence yetenekli bir öğretmenin işe alımında önemli kriterlerden biri...” (Ö6)

“İşe alımda kurum açısından en önemli kriter -ki bu yetenekli bir öğretmense bence daha üst sıralara çıkıyor- kurumun öğretmene dışarıda bulamadığı fırsatları sunması. Buna sıcak bakması bile gayet yeterli bence. Öyle özel okullar var ki bırakın fırsat sunmayı öğretmene paralı köle gibi davranıyorlar...” (Ö8)

“İş başvurusu yaparken açıkça söylüyorum baktığım ilk kriter maddi açıdan ne elde edebileceğimdir. Çünkü yaşam şartları zorlaştıkça, paraya olan bağımlılık arttıkça bu vazgeçilmez bir kriter olarak karşımıza çıkıyor. Maddi olarak rahat edemeyeceğim, ailemin ihtiyaçlarını karşılayamayacağım, emeğimin karşılığını alamayacağım bir işe girmek istemem...” (Ö10)

“Bir öğretmen işe girmek istediği okulda birçok özelliğin olması gerektiğini düşünür. Fakat bence en önemli olan şey, okulun imkânlarıdır. Bazı okullar görüyoruz, çocukların sınavlardan iyi netleri yapmaları için sabahtan akşama etütlerle soru çözümü yapıyorlar. Bunun doğru olduğunu düşünmüyorum. Hem öğrenciye hem de öğretmenlik mesleğinin doğasına

aykırı bir durum. Beni tercih edeceğim okulda en önemli kriter, öğretirken öğrenmeme, hazırlarken hazırlanmama olanak sağlayan bir ortamın olması. Böyle bir imkanın bulunduğu,, tüm öğretmenlerin buna uyum sağladığı, iş birliğinin yüksek olduğu bir okulda çalışmak benim için gerçekten en önemli unsur...” (Ö4)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işe alım aşamasındaki uygulamalar hakkındaki görüşleri; mülakat (Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9), mikro öğretim uygulamaları (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö8), referans (Ö3, Ö4, Ö5, Ö9, Ö10), deneyim (Ö5) ve psikometrik testler (Ö6) alt temaları altında incelenmiştir. Bu görüşlere ait ifadelerden bazıları şunlardır:

“...Kurumda işe alınırken birçok uygulama yapılabilir. Ben öncelikle başvuru yaptıktan sonra, ders anlatımına çağrıldım. Benim tarafımdan seçilen bir konuyu öğretmenlerden oluşan bir sınıfta –zorlu bir ortamdı- ders anlatımı yaptım. Daha sonraki aşamada mülakata çağrıldım. Mülakatın net kriterlerini bilmiyorum fakat yeterliğin önemi olduğunu düşünüyorum.” (Ö1)

“...Deneyimlediğim uygulamalara gelince, iş başvurusu yaptıktan sonra mülakata çağrıldım. Mülakat deneyiminde sonra ise uygulamalı olarak ders anlatımı yaptım. Bu uygulamadaki farklılık bütün öğrencilerin öğretmenlerden oluşmasıydı. Yaramaz, akıllı vb. rollere bürünen öğretmenler vardı ve sınıf yönetimini nasıl sağladığının özellikle üzerinde durdular.” (Ö8)

“...Şu an bulunduğum kuruma alınırken, öncelikle başka bir ilde aynı kurumda çalıştığım için bunun önemli bir avantajıyla geldim. Bu kurumda farklı bir uygulama var. Eğer başarılı bir öğretmenseniz ve kurumdan herhangi bir problemle ayrılmadıysanız size bir sertifika veriyorlar ve başka bir ilde aynı kuruma bu sertifika ile başvurduğunuzda direkt olarak alımınız yapılıyor. Kurumun işleyişini, amaçlarını bildiğiniz için size öncelik tanınıyor. Daha sonra uygulamalı bir ders anlatımına alındım ve işe kabul edildim.” (Ö4)

“...Okula işe alınırken bir takım uygulamalardan geçtik. Bu okul için referansınızın olması önemli bir kriter. Tavsiye üzerine başvuru yaptığım bu okulda deneyimin önemsendiğini söyleyebilirim. 6. Yılımı doldurmuş olmamın tecrübe konusunda güven verdiğini düşünüyorum...” (Ö5)

“...Okulumuzun işe alımdaki uygulamalarına gelince çok fazla bir aşamadan geçmedim. Sadece bir görüşmeye çağrıldım ve orada kişilik üzerine konuştuk. Daha sonra bana enneagram testi uygulayacaklarını, mesleğin gerektirdiği-gerektireceği hangi özellikleri taşıdığımı görmek

istediklerini belirttiler. Şahsen sağlıklı bir sonuç olduğunu düşünmüyorum. İşe alımım bu şekilde gerçekleşti.” (Ö6)

Öğretmenlerin yerleştirilmesi. Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğru role ve pozisyona yerleştirme, özel ilgi ve becerilerin değerlendirilmesi ve yerleştirme aşamasında öğretmen performansının değerlendirilmesine ilişkin belirttikleri görüşler sonucu oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

Öğretmenlerin Yerleştirilmelerine Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Doğru Rol ya da Pozisyona, Doğru Öğretmenin Yerleştirilmesi	Tecrübe	5	27,7
	Akademik Yeterlik	4	22,2
	Başarı ve Performans	4	22,2
	Kuruma Sadakat	3	16,6
	Öğretmenlik Becerileri	2	11,1
Öğretmenlerin Özel İlgi ve Becerilerinin Değerlendirilmesi	Sorumluluk Verme	6	60
	Fırsat Sunma	4	40
Öğretmenlerin Performansı ve Değerlendirilmesi	Süreç Temelli	5	41,6
	Bilgi ve Beceri Temelli	4	33,3
	Sonuç Temelli	2	25
	Karşılaştırmalı	1	8,3

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenin yerleştirilmesi hakkındaki görüşleri incelenmiş; tecrübe (Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö10), akademik yeterlilik (Ö3, Ö4, Ö5, Ö7), başarı ve performans değerlendirme (Ö1, Ö4, Ö5, Ö9), kuruma sadakat (Ö2, Ö7, Ö10) ve öğretmenlik becerileri (Ö1, Ö8) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“Öğretmenlerin hepsi bir şeylerin üstesinden gelebilir ama bence burada en önemli faktör deneyimli olması. Öğretmenin deneyimi arttıkça bahsedilen rol ve pozisyon hakkındaki bilgisi de artacağından tecrübe bence çok önemlidir. Ayrıca okulu onun için değerli olmalıdır ki, o rolün ve pozisyonun hakkını verebilsin. Okulunu sevmeyen ya da istemeyen, okula karşı bir bağlılığı olmayan öğretmeni doğru pozisyona yerleştiremezsiniz...” (Ö2)

“Öğretmenlerin doğru işi yapabilmeleri için öncelikle bilgi açısından kendilerini tamamlamış olmaları gerektiğini düşünüyorum. Bilgi açısından eksikliği olan bir öğretmenin doğru işin hakkından geleceğini düşünmüyorum. Bunun yanında öğretmenin daha önce yaptığı işlerdeki başarısına bakılması da son derece önemlidir. Çünkü böylelikle bir algı yaratmış olacak ve kendisini fark ettirecektir...” (Ö5)

“Okullarda yöneticilerin öğretmenleri doğru pozisyonlara yerleştirmesi, okula uzun dönemde fayda sağlayacak bir uygulamadır. Bunu yapabilmek için kesinlikle öğretmenin potansiyeline ve performansına bakılmalıdır. Performans ölçülmeden bir pozisyona yerleştirilirse eğer sonuç olumsuz olduğunda başarısızlık ortaya çıkar...” (Ö9)

“...Öğretmen ayrıca kuruma vefa duymalıdır. Sadece sabah okula gelip akşam evine giden bir öğretmen olmamalıdır. Bu davranış stili hem yerleştirilen pozisyonu hem de kurumun amaçlarını yıpratır...” (Ö10)

“...Doğru rol ya da pozisyona yerleştirilecek kişinin, o pozisyona ait becerisinin olması gerekmektedir. Bir futbolcuyu pastacı yapabilir misiniz? Hayır...” (Ö8)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerin değerlendirilmesine ilişkin görüşleri incelendiğinde; sorumluluk verme (Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10) ve fırsat sunma (Ö1, Ö2, Ö3, Ö8) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“...Kurumda özel ilgi ve becerilerin değerlendirilmesi imkânlar dâhilinde yapılıyor. Genellikle kurum içinde görevler verilerek, sorumluluklar verilerek yapılıyor bu. Çok etkili olduğunu düşünmüyorum. Özel okullarda bu konuya daha fazla maddi ve manevi desteğin verilmesi taraftarıyım...” (Ö5)

“ ...Özel ilgi ve becerilerin değerlendirilmesi yetenek yönetiminde önemli bir konu bence. Çünkü bu yapıldığında öğretmenlerin motivasyonları artacak ve bu da performansı artıracaktır. Fakat bunun profesyonel bir şekilde yapılması ve kişiye uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle zor gözüküyor. Okulumuzda özel ilgi ve becerilerin değerlendirilmesi gibi özel

bir uygulama alanı yok. Genellikle sesi güzel olan öğretmene mezuniyetlerde ya da özel programlarda şarkı söyletme gibi var olan durumları telafi etme durumu var...” (Ö7)

“...Bu konuda okulumuz yaratıcı işlere imza atıyor. Örnek olarak, bir öğretmen arkadaşımız rölyef tablo yapmaktaydı ve bu konuda aşırı ilgili ve yetenekliydi. Okulda önün önderliğinde küçük çaplı bir kurs açılarak kurs sonunda bir sergi verildi. Sergiden elde edilen gelirler ile de okulumuzun ihtiyaçları karşılandı. Arkadaşımız böyle bir fırsatla karşılaştığı için çok mutlu ve memnun olmuştu. Bunun gibi özellikle okul müdürümüzün destek verdiği birçok husus oluyor. Bize değerli olduğumuzu hissettiriyorlar...” (Ö2)

Öğretmenlerin işe yerleştirilme aşamasında performans ve değerlendirme hakkındaki görüşleri incelendiğinde; süreç odaklı performans değerlendirme (Ö1, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10), bilgi-beceri temelli performans değerlendirme (Ö1, Ö4, Ö5, Ö9), sonuç odaklı performans değerlendirme (Ö2, Ö7) ve karşılaştırmalı performans değerlendirme (Ö3) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“...Öğretmen performansı aslında bir bütün olarak incelenmelidir. İşe alınırken de işe yerleştirilirken de yani her basamakta öğretmenin performansının etkisi olmalıdır. Bu nedenle bitmeyen bir süreçtir. Buradan anlaşılacağı üzere öğretmen performanslarının süreç değerlendirmesine dâhil edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Sadece ağacın meyvesine bakarak iyi bir çiftçi olamazsınız. O ağacın çiçeklerine özen göstermeniz, zararlı böceklerden korumanız gerekmektedir. Bu nedenle sürece yayılarak yapılan değerlendirmenin daha bütüncül olduğunu düşünüyorum.” (Ö6)

“...Öğretmenin performansı öğrencilerden velilere, çalışanlardan kuruma kadar herkesi etkilemektedir. Tüm bu saydıklarımın gelişmesinde ve başarısında öğretmenin performansı oldukça önemlidir. Bu nedenle kurumlar tarafından performansa ve performans değerlendirmelerine dikkat edilmelidir. Bence performans değerlendirilirken en önemli şey öğretmenin bildiği, tanıdığı bir durumda, becerisinin olduğu işe yerleştirilmesi ve bu yerleştirilmeden sonra performansın değerlendirilmesidir. Çünkü bu durumdan sonuç alma olasılığı yüksektir. Diyelim ki teknoloji ile yakından ilgili bir kulübe öğretmen yerleştirilecek. Burada o işi yapabilecek kapasite ve yeterlilik dikkate alınmalıdır. Bu sayede hem değerlendirme işi kolaylaşır hem de net sonuçlar alınabilir...” (Ö4)

“...Öğretmen performansının etkisi ve değerlendirilmesi konusunda okulumuzun çok fazla eksik yönünün olduğunu düşünüyorum. Genellikle

sonucun başarılı olup olmadığına bakılıyor değerlendirme yapılırken. Bunun da sağlıklı olmadığı ve haksızlık olduğu çok açık. Onca süreci göz ardı edip, öğretmenin performansını görmezden gelemey hiç kimse. Sadece projelerde ödül getirmek önemli değil, özgün bir proje ortaya çıkarmak daha önemli. Fakat kurumumuzda ne yazık ki somut başarılar değerlendiriliyor.” (Ö7)

“...Öğretmen performansının etkisi başarının asıl kaynağıdır. Kurum için başarıyı artırmak istiyorsanız eğer, ölçüm yapmak zorundasınız. Okulumuzda bu ölçüm yani değerlendirme kıyaslama olarak yapılıyor. Yani öğretmenlerin başarıları sürekli olarak yarışdırılıyor. Bu belki etkili bir yöntem olabilir fakat süreç değerlendirmenin daha faydalı olacağını düşünüyorum.” (Ö3)

Öğretmenlerin geliştirilmesi. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda motivasyon sağlama ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yapılan uygulamalar hakkındaki görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19

Öğretmenlerin Geliştirilmesine Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Öğretmenleri Harekete Geçirme	Performansa Dayalı Terfi ve Ücretlendirme	5	27,7
	Başarıların Takdir Edilmesi	4	22,2
	Örgütsel Güven	4	22,2
	Kuruma Aidiyet ve İçsel Bağlılık	3	16,6
	Birlikte Vakit Geçirme	2	11,1
Yetenekleri Geliştirme Uygulamaları	Eğitim Öğretimi Geliştirme	10	52,6
	Kurumu Geliştirme	5	26,3
	Bireysel Yetenekleri Geliştirme	4	21,1

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, öğretmenleri harekete geçirme yani öğretmen sağlanması konusundaki görüşleri incelendiğinde; performansa dayalı terfi ve ücretlendirme (Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö10), başarıların takdir edilmesi (Ö1, Ö5, Ö8, Ö9), örgütsel güven sağlama (Ö1, Ö4, Ö5, Ö6), kuruma aidiyet ve içsel

bağlılığı sağlama (Ö2, Ö3, Ö8) ve birlikte vakit geçirme (Ö1, Ö9) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“Okulumuzda öğretmenlerin motivasyonlarını sağlamada birçok etkili şey yapılıyor. Bunların en önemlisi ücret ödülleri. Başarıları beğenilen öğretmenlere çeşitli maddi ödüller veriliyor. Ya da başka şekillerde görevlendirme yapılabilir. Motivasyon sağlandığında öğretmen de okula farklı bir açıdan bakmaya başlıyor. Hepsi o kurumdan sorumlu o kuruma bağlı bir yönetici gibi olur ve okulu sahiplenir. Bu aslında karşılıklı bir süreçtir. Okuluna bağlıysan ve seviyorsan motive olursun. Bu konunun amaçlara ulaşmada da ciddi öneme sahip olduğunu düşünüyorum...” (Ö2)

“Okulumuzda öğretmen başarıları kutlanarak motivasyon sağlanmaya çalışıyor. Eğer öğretmen güzel bir başarı sağladıysa plaket veriliyor. Fakat belki de bunlardan daha önemli olan motivasyon kaynağı kuruma bağlı hissetmek. Bunun için okulumuz, okula bağlılığımızı artıracak uygulamalara yer veriyor. Çünkü bağlılığın yüksek olması demek, verimin ve başarının da yüksek olması demektir. Öğretmenleri okulun ana unsuru gibi görerek, onların değerli olduğunu her fırsatta dile getirerek ve öğretmenlere saygı duyarak okula karşı bakış açımızı farklılaştırıyorlar. Bu bağlılık sağlandığında ise öğretmen kendini daha doğru ifade edeceği bir ortam bulmuş oluyor...” (Ö8)

“Öncelikle öğretmenin motivasyonunun sağlanması; hem kendisi için hem okul için hem de öğrenci için pozitif ve önemli bir durumdur. Ama motivasyonu sağlama unsurlarından bence en önemli olanı çalıştığın yere güven duymaktır. Okula, çalışanlara ve yöneticilere duyulan güven çok önemlidir. Ayrıca öğretmen başarı sağladığında bunun farkına varılması, göz ardı edilmemesi bence oldukça önemli bir motivasyon kaynağıdır. Hatta bu durum ortamdaki güveni de etkiler. Bunun dışında okulda öğretmenin motivasyonu sağlayacak kolay yollardan biri de çalışanların birbirlerini yakından tanımalarına fırsat sunmaktır. Örneğin biz bu doğrultuda birlikte yemekler düzenliyoruz...” (Ö1)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumlarındaki yetenekleri geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde; eğitim öğretimi geliştirme (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10), kurumu geliştirme (Ö2, Ö3, Ö6, Ö8, Ö10) ve bireysel yetenekleri geliştirme (Ö1, Ö4, Ö6, Ö7) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“Bu konuda genellikle Milli Eğitim Bakanlığı'nın düzenlediği seminerlere katılıyoruz. Yıl içinde zümre toplantıları, rehberlik toplantıları yapılıyor. Eğitim öğretim süresince tüm öğretmenlerin alacağı hizmet içi

eğitim seminerleri alıyoruz. Bunun yanı sıra okulun ihtiyacı olan bazı eğitimler de olabiliyor. Mesela bu sene tüm öğretmenlere robotik kodlama eğitimi verildi. Çünkü okulumuzun ulaşmak istediği açık hedeflerden biri bu. Bu şekilde öğretmenlerin gelişimi sağlanıyor.” (Ö2)

“...Yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla bütün ilerden bir araya gelerek yaptığımız zümre toplantılarımız, sosyal etkinlik çalışmalarımız oluyor. Bu eğitimlerle öğretmenlik mesleği için gerekli yeterlikleri daha rahat görme imkânımız oluyor. Bunların dışında eksikliğimizin olduğu alanı gören yöneticilerimiz özel kurslara yönlendirebiliyorlar. Örneğin iletişimde problem yaşayan bir öğretmen, kurum aracılığı ile özel eğitimlere yönlendirilebiliyor.” (Ö4)

“...Mesleğimiz Türkiye’de yaygın görülen mesleklerden biri. Fakat buna rağmen geliri ve statüsü düşük bir meslek. Çünkü öğretmenin nasıl yetiştirileceğini bilmiyoruz. Yetiştirmeyi bilmediğimiz gibi nerede kullanacağımızı, kullandığımız konumda onu nasıl ilerleteceğimizi önemseyen bir süreç de yok. Bizim okulumuz bu konuda gerçekten yumurtanın kabuğunu kırmaya çalışıyor. Tabi ki her okul gibi biz de hizmet içi eğitim kursları alıyoruz. Fakat bunların dışındaki uygulamalar daha ağır basıyor. Eğitsel seminerlerin yanı sıra, danışmanlık şirketlerinden anlaşılabilir yetkililer ile velilere ve öğrencilere nasıl etkili bir danışmanlık hizmeti verebiliriz bunun eğitimini veriyorlar. Bu da hem okulun hem de kişinin ihtiyaçlarına cevap veren bir geliştirme oluyor. Bunların dışında kitap okuma günlerimiz oluyor ve toplu kitap okumaları yapıyoruz.” (Ö6)

Öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, kurumda devam etmeleri için ne gibi beklentileri olduğuna ve kurum tarafından devamlarının sağlanması için ne gibi uygulamalar yapıldığına ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20

Öğretmenlerin Kurumda Devamlarının Sağlanmasına Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
	Adaletli Ödeme Sistemi	6	30
	Kişisel Gelişimin Önünü Açma	4	20
	Cazip Çalışma Ortamı	3	15

Kurumda Devamın Sağlanmasına Yönelik Beklentiler	Başarıları Önemseme	3	15
	İş Doyumu	2	10
	Motive Edilme	2	10
Kurumda Devamın Sağlanmasına Yönelik Uygulamalar	Takdir Edilme	6	46,1
	Bağlılığın Sağlanması	4	30,7
	Ücret Artışı	3	23,1

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda devam etmelerine yönelik beklentileri konusundaki görüşleri incelendiğinde; adaletli ödeme sistemi (Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö10), kişisel gelişimin önünü açma (Ö1, Ö4, Ö8, Ö9), cazip çalışma ortamı (Ö1, Ö3, Ö4), başarıları önemseme (Ö1, Ö5, Ö9), öğretmenin iş doyumu (Ö2, Ö3) ve motive edilme (Ö1, Ö6) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“İlk olarak soruya soruyla karşılık vermek istiyorum. Ben devletten emekli olan bir öğretmen olarak soruyorum bu soruyu? Sizce mezun olan tüm öğretmenler neden atanmak istiyor? Bir sorgulayın derim. Bunun tek bir cevabı var. Verilen emeğin ücret olarak karşılığının alınmak istenmesi. Bu bir öğretmenin okulunda devam etmesi için hayati bir öneme sahiptir. Ama dikkat çekmek istediğim nokta çok para verilmesi değil. Bu sistemin adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesi. Özellikle özel okullarda. Bundan sonra gelen unsur bence ışından tat alması ve doyuma ulaşabilmesi. Eğer öğretmen bunu yakalamakta zorluk çekiyorsa kurumda mutlu ve huzurlu değilse işini sevemiyorsa onun okulunuzda devamını sağlayamazsınız.” (Ö2)

“Öğretmen gelişmek ve başarıya ulaşmak istiyorsa kendisinin farkında olması gerekmektedir. Bunun sonucunda da kendini tanıyan bir kişi olur ve daha kolay gelişim sağlayacaktır. Bu nedenle benim için okulda devamı sağlayan en önemli unsur okulun benim gelişimime ne katacağıdır. Bence kesinlikle okullar öğretmenlerin kişisel gelişimlerini önemsemeli ve bunun gerçekleşmesi için ekstra çaba sarf etmelidir. Bu desteği ve zamanı ayırmayan okullar yalnızlaşmakta ve kadrosunu oluşturamamaktadır...” (Ö8)

“Benim bu konudaki düşüncem diğerlerinde olduğu gibi yine soyut konular. Bir öğretmenin işte devam edebilmesi için öncelikle kendini gerçekleştirebilmesi çok önemlidir. Motivasyon konusunda da görüşüm bu şekildeydi. Eğer çalıştığınız kurumda bir şeyler öğrenerek kendinize bazı

özellikler katmıyorsanız, kendi sınırlarınızı zorlayamıyorsanız o kurumda devam etmek istemezsiniz. Bunu gerçekleştirmede ise en önemli husus ortamın elverişli olması. Sınırları çizilmiş, kuralları ney ve kesin olan bir ortamda kendinizi gerçekleştiremezsiniz. Bunun olması için esnek bir ortamın olması gerekir.” (Ö4)

“Öğretmenlerin okulda devam etmelerini sağlamak için öncelikle ödemelerinin düzenli olması gerekir. Ne kadar başka konuların önemini belirtsek de ücret ve ödemeler öğretmenin zorunlu ihtiyaçlarını karşılaması için en önemli unsurlardır. Bunların dışında başarıların önemsenmesi de öğretmenin o kurumda devam etmeleri için oldukça geçerli bir neden...” (Ö5)

“Bir öğretmen işe alınırken ne bekliyorsa, devam ederken de aynı şeyi bekleyecektir. Herkes maddiyat der fakat benim için durum çok farklı. Öncelikle sağlıklı, uygun, sevecen ve samimi bir çalışma ortamı gerekir. Bunun yanı sıra öğretmenin motivasyonu doyurulmalıdır. Öğretmenin başarılarının fark edilerek saygın ve değerli olduğu hissettirilmelidir. Bunlar ve öğretmenin gelişimi kendi isteği doğrultusunda sağlandığında öğretmenin o kurumda devamı sağlanır...” (Ö1)

Öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamalar konusundaki görüşleri incelendiğinde; takdir edilme (Ö1, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10), bağlılığın sağlanma (Ö1, Ö5, Ö7, Ö10) ve ücret artışı (Ö2, Ö3, Ö6) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“...Kurumumuzda devamı sağlama açısından bazı uygulamalar yapılıyor. Mesela başarılı olan öğretmenlere okulda devamlarının sağlanması için yıl içinde manevi olarak tatmin olmaları sağlanıyor. Bunun için takdir-teşekkür belgeleri, plaket gibi başarılı olduklarını ve takdir edildiklerini fark edecekleri ödülleri verilerek kurum için değerli oldukları hissettirilmeye çalışılıyor...” (Ö9)

“...Okulumuzda ücret artışı gibi bir uygulama söz konusu değil. Daha çok motivasyonun artırılarak okula olan bağlılığı artırmaya yönelik uygulamalar ile okulda devam sağlanmaya çalışılıyor. Mesela, öğretmenin kurum için değerli olduğu hissettiriliyor ve bu sayede öğretmen okula dört eliyle sarılarak okulu bırakmak istemiyor.” (Ö5)

“...Düşüncelerimin tam tersi doğrultusunda okulda sadece ücret artırımları ile devam sağlanıyor. Yetenekli öğretmenin ihtiyacı da bu şekilde karşılanamadığından ücrete bakmadan işten ayrılıyor...” (Ö3)

Kurumdaki örgütsel yedekleme. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut yönetici veya öğretmende meydana gelen herhangi bir değişimde,

kurumun ne gibi uygulamalara yer verdiği hususundaki görüşleri alınmış ve bu doğrultuda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21

Öğretmenlerin Kurumdaki Örgütsel Yedeklemeye Yönelik Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Temalar		Alt Temalar	Frekans	%
Kurumdaki Örgütsel Yedekleme	Kurum İçi Kaynaklardan Yararlanma	Stajyer Öğretmenlik	5	35,7
		Yetkinlik	4	28,6
		Kurum Kültürünü Tanıma	3	21,4
		Deneyim	2	14,3

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda herhangi bir pozisyonda ani ya da beklendik bir değişimin olması halinde örgütsel yedekleme konusunda ne gibi uygulamalara yer verildiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin tümü bu gibi durumlarda kurum içindeki insan kaynaklarında yararlandığını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda alınan görüşler incelendiğinde özel öğretim kurumlarında örgütsel yedeklemeye ilişkin öğretmen görüşleri; stajyer öğretmenlik (Ö1, Ö3, Ö4, Ö7, Ö10), yetkinlik (Ö6, Ö7, Ö8, Ö9), kurum kültürünü tanıma (Ö1, Ö4, Ö5) ve deneyim (Ö2, Ö10) alt temaları altında incelenmiştir. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

“Aslında çok sistemli bir yapının olduğunu düşünmüyorum. Fakat yönetici ya da öğretmen seçilirken okuldaki kişilerin öncelikli olduğunu biliyorum. Yönetici seçme konusunda da çok fazla bilgim yok fakat öğretmenler genellikle stajyer öğretmenler arasından seçiliyor. Bunun yanı sıra stajyer olarak alınan öğretmenler okulu tanıyor ve hem uyum zorluğu yaşamıyorlar hem de alışma süreci uzamıyor. Okulun yanlışlarını, doğrularını amaçlarını, kriterlerini bilmeleri açısından stajyer öğretmenlerin ihtiyaçları halinde boş bir kadroya yönlendirilmesi avantajlı bir durum bence.” (Ö1)

“Genellikle hangi pozisyon olursa olsun okulda çalışılan kişiler öncelikli olarak yerleştiriliyorlar. Öğretmen alımında daha önceki yıllarda stajyer olarak alınanlar öncelikli mesela. Örneğin yönetici pozisyonunda

genellikle terfi etmeleri beklenir ve bunun bazı kriterleri vardır. Okulda bunu yakından yaşayan bir kişi olarak söylüyorum bu konuda gelişime uygun bir yapı var. Önceden mutlaka hazırlanıyordur bu kişiler ilgililer tarafından detayına çok vakıf değilim. Ama seçme aşamasında kişide var olan yeterliliklere baktıklarını biliyorum. Karar verme, takım kurma, motivasyon sağlama, kriz yönetimi gibi eğitimler alıyorlar...” (Ö7)

“Eğer okulların bir kültürü oluşmamışsa o kurumda ne yetenek geliştirilebilir ne de koyduğu amaçlara ulaşılabilir. Öncelikle kurumun tanımlanmış ve onaylanmış bir kültürünün olması gerekmektedir ve öğretmen- yönetici fark etmez bu kültürü özümsemiş olmalıdır...” (Ö5)

“...Yani böyle bir durumda ilk düşünülecek şey bu işi kim en iyi yapar? Olmalıdır. Bunun için birçok kriter sayılabilir ama bence en önemlisi deneyimdir. Örneğin yöneticilikte deneyimi olan bir öğretmen tabii ki diğerlerinden daha öndedir. Bizim de bu şekilde bir uygulamamız olmuştu. Başka özel bir okulda müdür yardımcısı olarak görev yapan bir arkadaş, bizim müdür yardımcımız gittiğinde görüşmeye alınarak o işe yerleşmişti. Öğretmenlik pozisyonu için de aynı şey geçerli. Deneyimi fazla olan öğretmeni okullar daha farklı değerlendirir.” (Ö2)

Bölüm 5

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde, çalışma grubunu oluşturan okul yöneticileri ve öğretmenler ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda tartışma ve sonuçlara yer verilecektir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşleri incelendiğinde iki katılımcı grup için de üç alt temanın olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, yetenek yönetimi kavramını tanımlarken kurumun hedeflerini öne çıkaran görüşler, kişisel gelişimi öne çıkaran görüşler ve hem kurumun hedeflerini hem de kişisel gelişimi öne çıkaran görüşler belirtmiştir. Bu doğrultuda ilgili alan yazın incelendiğinde yetenek yönetimi kavramının farklı perspektiflerden ele alındığı görülmektedir (McCauley ve Wakefield, 2004; Micheals, Handfield-Jones ve Axelroad, 2001; Collings ve Mellahi, 2010). Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden yarısından fazlası yetenek yönetimini kurumun hedeflerini öne çıkaran görüşlerle açıklamaya çalışmıştır. Okul yöneticileri, yetenek yönetimine ilişkin kurumun hedeflerini öne çıkaran görüşlerde bulunurken genellikle yetenek yönetiminin kurumun tamamına yayılması gerektiğini vurgulamışlardır. Sweem (2009) tarafından örgütün hedeflerini gerçekleştirecek yeteneklerle donatmak amacıyla literatüre kazandırılan bütünleştirilmiş yetenek yönetimi anlayışının tam olarak buna vurgu yaptığı söylenebilir. Okul yöneticileri yetenek yönetimi kavramını, örgüt kültürüne yayılması gereken, örgütsel uyumu sağlayacak bir yönetim şekli olarak ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimi kavramı hakkındaki görüşleri çoğunlukla kişisel gelişimi öne çıkaran görüşlerden oluşmaktadır. Öğretmenler yetenek yönetimi kavramını ifade ederken genellikle, işe alım ve kişisel gelişim uygulamalarına önem vermişlerdir. Gubman (1998), yetenek yönetimini tanımlarken iki gruptan bahsetmiş ve bunları çalışan yeteneği ve örgüt yeteneği olarak birbirinden ayırmıştır. Çalışan yeteneği, başarı sağlamada kişisel

performanslar olarak tanımlanırken, örgüt yeteneği ise entelektüel sermayeyi, örgüt kültürünü geliştirmeyi amaçlamaktır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin kurumun hedeflerini öne çıkararak görüşleri daha fazla belirtirken; öğretmenlerin kişisel gelişimi öne çıkararak görüşlere daha fazla katılım göstermeleri araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından biridir. Okul yöneticilerine göre yetenek yönetimi örgüte sağladığı yarar açısından önemli bir konumdayken, öğretmenlere göre kişisel gelişimlerini sağlayabilmesi açısından yetenek yönetimi önemli bir konumdur. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin yetenek yönetimini kişisel gelişimlerini sağlayan, nitelikli bir şekilde işe alma ve geliştirme faaliyetlerini içeren bir yaklaşım olduğunu belirtmeleri; yetenek yönetiminin, insan kaynakları uygulamalarının tipik bir versiyonu olduğunu ileri süren araştırmalarla (Huang ve Transley, 2012; Lewis ve Heckman, 2006) yakından ilişkililikten; okul yöneticilerinin örgütsel yeteneği öne çıkararak görüşleri Davies ve Davies (2014) tarafından geliştirilen okul yöneticilerinin bütünleştirilmiş yetenek yönetimi boyutlarından biri olan yetenek kültürü ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Yetenek yönetimi uygulamalarının işletmeler için olduğu kadar eğitim örgütlerinde de vazgeçilmez bir unsur haline geldiğini söylemek mümkündür. Araştırma kapsamında, okul yöneticilerinin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik görüşleri incelendiğinde katılımcıların yarısına yakınının 'Başarılı ve verimli çalışma ortamı' sağlamak amacıyla yetenek yönetimine ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Mucha (2004), durum fark etmeksizin örgütsel başarı sağlamada yetenek yönetiminin önemine vurgu yapmaktadır. Yine örgütsel başarı ve verimlilikte yeteneğin önemi nedeniyle McKinsey danışmanları 'yetenek savaşları' kavramını geliştirmişlerdir (Micheals, Handfield-Jones ve Axelroad, 2001). Bu açıdan incelendiğinde okul yöneticilerinin de okulun verimliliğini ve başarısını sağlamak için yetenek yönetimine ihtiyaç duyulduğunu belirtmeleri alan yazın ile tutarlı bir sonuç ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin %25'i yetenek yönetimine 'Rekabet sağlama' isteği nedeniyle ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Altıntuğ (2009), işletmelerdeki rekabet üstünlüğünü, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ya da ayakta kalabilmenin önüne geçerek

piyasada fark yaratmak olarak tanımlamıştır. Nitekim, özel okullarda da bu durumun aynı olduğu ifade edilebilir. Görüşme yapılan neredeyse tüm okul yöneticileri, araştırmanın her aşamasında özel okul kavramını detaylıca vurgulamış ve rekabet üstünlüğü sağlamanın zorunluluğunu dile getirmişlerdir. Araştırmanın bu sonucu Aytaç (2014) tarafından yapılan 'Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri' adlı çalışmada öğretmenlerin yetenek yönetimi kavramını özel okullarda uygulanması gereken bir yönetim olarak algılanması sonucu ile tutarlı bir özellik göstermektedir. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik görüşlerinde bir diğeri ise 'Çağa ayak uydurmak' alt temasıdır. Şahin ve Temizel (2007) tarafından yapılan çalışmada bilgi toplumu sürecinin özel sektörde çalışan insanın önemini artırdığını ve artık çalışanların memnun ve tatmin olma gibi arayışlar içine girdiğini vurgulamıştır. Bu değişimlerin kaçınılmaz bir sonucu olarak da yönetim anlayışlarının da buna paralel olarak değişmesi gerekmektedir (Doğan ve Şahin, 2008). Okul yöneticilerinin yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerinden birini de 'Kuruma bağlılığı artırma' olarak ifade etmişlerdir. Kuruma bağlılık, çalışanın kurumuna karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Allen ve Meyer (1990); çalışanlarda bağlılığın devam etmesini bazı bireysel ve örgütsel faktörlere bağlamışlardır. Bu faktörlerin başında ise yeteneği vurgulamışlardır. Çalışanların, çalıştıkları kurumlarda yeteneklerinin fark edilmesi ve bu yeteneklerin geliştirilebilmesi sonucunda örgütsel bağlılığın devam edebileceğini ifade etmişlerdir. Aytaç (2015a) tarafından yapılan 'The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment' adlı çalışmada öğretmenlerin okul yöneticileri için gözlemledikleri yetenek yönetimi liderliğinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını öngören bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamalarını, örgütsel bağlılığı güçlendirmek için bir ihtiyaç olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden bir tanesi, yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenini 'Planlı bir yönetim süreci elde etme' olarak nitelendirmiştir. Şişman (2012)'a göre örgütler açısından planlama yapmak, önceden belirlenen hedeflerin uygulanabilirliğini artırmakta, geleceği tahmin etmeyi

ve öncelikleri belirlemeyi gerektirmektedir. Bu açıdan incelendiğinde planlı bir yönetim süreci elde etmenin aslında yetenek yönetiminde stratejik bir yaklaşım benimseme ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda Barutçugil (2004)' e göre stratejik yönetim örgütün rutin etkinliklerinde ve aldığı kararlarda yönlendirici ve yol gösterici bir yaklaşımı benimsemektedir. Araştırmanın bu sonucu Anvar ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan 'Talent management: Strategic Priority of Organizations' adlı araştırmada elde edilen yetenek yönetiminin stratejik bir yönetim süreci elde etmede önemli başarılar sağladığı sonucu ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik görüşleri incelendiğinde katılımcıların %37,5'inin 'İş anlayışının değişimi' alt temasına katılım gösterdikleri görülmektedir. Rothwell (2005) bu bağlamda; iş yürütme döngüsünün hızlanması, yöneticilerin yetkinlik taleplerinin artması, örgütlerin hesap verilebilirlik konusundaki sorumluluklarının fazlalaşması, çalışanların iş kriterlerinin maddi olmayan konulara odaklanması nedeniyle yetenek ve değerlerin öneminin gittikçe arttığını vurgulamaktadır. Green (2000) ise çalışanlara yaklaşımların, artık işin gerektirdiği becerilerden çok çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine dönüştüğünü belirtmiştir (akt. Akar, 2015). Araştırmaya katılan öğretmenlerin %25'i yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın 'Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler' nedeniyle ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Teknolojik ilerlemeler, dönüşümlere basamak olmuş sonucunda ise bilgi çağının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır Yüksel (2014), 'Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları' adlı çalışmasında bilgi ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişimlerin yönetimlere uygulanmasının gerekliliğini belirtmiş, bu süreçte yeteneklerin göz ardı edilmemesinin kilit faktörlerden biri haline geldiğini vurgulamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %18,7' si yetenek yönetimine duyulan ihtiyacı 'Rekabet sağlama' olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin de okul yöneticileri gibi özel okullarda rekabet kavramının önemine değinmişlerdir. 'Toplam Kalite Yönetimi' anlayışının yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedeni olarak nitelendiren öğretmenler; okul velilerini müşteri olarak tanımlamış ve müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin yönetimin temel anlayışı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu anlayışın geliştirilebilmesini ise

yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ile olacağını vurgulamışlardır. Özdemir (2002), eğitim örgütlerinde herkesin birbirine hizmet sunduğunu, bu nedenle de kişilere müşteri gibi davranılması gerektiğini belirtmiştir. Okulların bağımsız varlıklar olmadığını, hem dış (işveren, veli) hem de iç (öğrenci, öğretmen) müşterilere daha iyi nasıl hizmet sunacakları konusunda kendilerini gerçekleştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Budak (2016) ise, kurumun vereceği hizmetlerde kendini geliştirebilmesini yetkinliğe dayalı insan kaynaklarını yönetimi ile gerçekleştirileceğini savunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik 'Bireysel farklılıkları yönetme' alt teması araştırmanın ilgi çekici sonuçlarından biridir. Avrupa Komisyonu (2003) 'The Costs and Benefits of Diversity' adlı çalışmasında etkin farklılık politikaları olan şirketlerin en önemli beş avantajlarından birini yetenekli kişilerin şirkete çekilmesi ve şirkette kalmalarının sağlanması olarak açıklamaktadır. Helvacıoğlu (2007) ise bireysel ve kültürel farklılıkların ve bunlara ilişkin yeteneklerin etkin olarak yürütülebilmesinin işletmelerde başarıyı sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak açıklamıştır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde özellikle rekabet unsurunun ön plana alınması gerekliliğinden dolayı farklılıkları ve farklı yetenekleri yönetebilme becerisinin önemli bir unsur olarak kabul edilebileceğini söylemek mümkündür.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, öğretmenlerin işe alımına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Araştırma bulgularına bakıldığında, okul yöneticileri öğretmenlerin işe alım kriterlerini öğretmen özellikler (eğitim (%27,7), karakteristik özellikler (%16,6) ve özgeçmiş (%11,1)), kurumun amaçlarına uygunluk (%33,3), boş pozisyonu doldurma (%5,5) ve örgütsel mutluluk (%5,5) olarak belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre en çok katılım gösterilen alt temanın 'Öğretmen özellikleri' alt teması olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin işe alımında kriter olarak belirlediği mezun olunan üniversite, iyi, doğru ve ahlaklı insan olma ve daha önce çalıştığı kurumlara dikkat etme gibi unsurlar yetenekli öğretmenlerin işe alımı aşamasında okul yöneticileri açısından önem arz etmektedir. Davies ve Davies' in (2018) yetenek yönetimi modeli, araştırmanın bu sonucu ile tutarlı gözükmektedir. Davies ve Davies (2018), oluşturdukları yetenek yönetimi modelinde personel niteliklerinin ve personel

değerlerinin yetenek yönetimi uygulamalarında önemli ölçütler olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işe alımında 'Kurumun amaçlarına uygunluk' kriterini belirlemesi araştırmanın bir diğer önemli sonuçlarındandır. Kurumun amaçlarına ve kültürüne uygunluğun işe alımda en önemli kriter olduğunu belirten okul yöneticilerinin bu görüşlerinin örgüt kültürü ile yakından ilişkili bir ifade olduğu söylenebilir. Çünkü kültür, ortak değerler, inançlar, amaç ve ilişkiler ile ilgilidir (Davies ve Davies, 2018). Okul yöneticileri, öğretmenlerin işe alımı ile ilgili bir diğer kriteri 'Boş pozisyonu doldurma' olarak ifade etmekte ve araştırmanın bu sonucu pozisyon analizi kavramını akla getirmektedir. Frang Li ve Devos (2008), yetenek konusundaki ihtiyaçların gerçekçi bir biçimde tanımlanarak, hangi rol ve pozisyona hangi yeteneklerin gerekeceğini belirlemeli, buna göre süreç tasarlanmalıdır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işe alımına yönelik katkıda buldukları alt temalardan biri de 'Örgütsel mutluluk' alt temasıdır. Örgütsel mutluluk, örgüt olarak yaşanan iyi olma durumunu ifade etmekte ve iletişim kurma ile doğrudan ilişkili bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, iletişimin ciddi öneme sahip olduğu, öğretmen-öğretmen iletişiminin, öğrenci-öğretmen iletişiminin ve yönetici-öğretmen iletişiminin en üst düzeyde olduğu okullarda önemli bir kavram haline gelmektedir (Mocoşoğlu ve Kaya, 2008). Örgütsel mutluluğun ciddi bir ihtiyaç haline geldiği ve yönetimlerde dikkat edilmesi gerektiğini öne süren çalışmaların (Benz ve Frey, 2004; Bulut,2005; Keser, 2016) var olması, bu kavramın yetenek yönetiminde önemli bir kavram olarak yer alabileceğini akla getirmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yetenekli öğretmenlerin işe alımlarına ilişkin kriterleri incelendiğinde en yüksek katılımın 'İlham verici ve olumlu iş ortamı' alt temasında olduğu görülmektedir. Ericksonn ve Gratton' a göre (2008), örgütleri gerçek anlamda büyük yapan, yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdaki heyecan duyan çalışanları işe almaktır. Öğretmenlerin, yetenekli öğretmenlerin işe alım kriterlerinden bir diğeri ise 'Öğretmene verilen değer' alt temasıdır. Yetenekli çalışanlar, beklentilerini karşılamak için daha talepkar bir kısmı oluşturmakta ve duygusal beklentileri daha fazla olan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Akar, 2015). Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazıları ise (%17,7) yetenekli

öğretmenlerin işe alım kriterlerini 'Ekonomik güdüleyiciler' olarak ifade etmişlerdir. Öğretmenler bu alt temada ücret ve ödemeler konusunda görüşler bildirmişlerdir. Fakat Cheese ve arkadaşları (2008), yetenekli çalışanların ücret ve ödemeler dışında farklı talep ve tercihleri bulunduğunu belirtmektedir. Yine Erickson ve Gratton (2008), yetenekli çalışanların iyi maaş ya da yan gelir peşinde koşma olasılıklarının oldukça düşük olduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, yetenekli öğretmenlerin işe alımındaki kriterlerden biri olarak da 'Yaratıcı fırsatlar sunma' görüşünü bildirmiştir. Altıntaş (2018) yaptığı çalışmada işletmelerin kar ve rekabet avantajı sağlamalarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmeleri ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamış, bu nedenle de yetenek yönetiminin bu fırsatı sağlamadaki önemine değinmiştir. Memduhoğlu, Uçar ve Uçar (2017) öğretmen, öğrenci ve okul yaratıcılığının eğitimdeki önemine vurgu yapmış ve değişimin ancak yaratıcılık ile sağlanacağına vurgu yapmışlardır. Ayrıca Doğan ve Demiral (2008) yaptıkları çalışmada yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli süreci seçme olarak tanımlamış ve yetenek yönetimi süreçlerinde yaratıcı fırsatların ve projelerin çalışanları cezbediğini ifade etmiştir. Yetenekli öğretmenlerin işe alımında oluşturulan bir diğer kriter 'Öğrenen okul olma' alt temasıdır. Öğrenen organizasyonlar kavramı ilk olarak Peter Segne (1990) tarafından kullanılmış, organizasyon içinde ortak bir amacı gerçekleştirme ve etkili sonuçlar almalarını sağlamak için yeterliklerin geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır (akt. Akar, 2015). Bu nedenle araştırma kapsamında ortaya çıkan öğrenen okul yaklaşımının kurumların çalışan yeteneklerini göz önüne alarak başarılı ve uyumlu olmasını sağlayan bir işlev görebileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler; işe alım uygulamaları olarak; mülakat, mikro öğretim uygulamaları, referans, deneyim ve psikometrik testler gibi uygulamalar yapıldığını ifade etmişlerdir. Hatum (2010) yetenekli iş görenlerin kuruma çekilmesinde referans, deneyim gibi geleneksel uygulamaların artık etkisini kaybettiğini, bilişim teknolojilerinin hızla ilerlediği bu dönemde geleneksel işe çekme kanallarının yerini, Simülasyonlar ve e- istihdam gibi uygulamaların aldığını vurgulamaktadır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, öğretmenlerin yerleştirilmesine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Yeteneği yerleştirme yetenekli çalışanın

gösterdiği gelişim, performans ve edindiği yeterlikler doğrultusunda; doğru rol ya da pozisyonlarda çalıştırılması için gerçekleştirilen çalışmalardır (Mucha, 2004). Akar (2015) yeteneğin yerleştirilmesi sağlanırken performansın en önemli unsurlarda biri olduğunu ve bu boyutta çalışan performansının etkili bir biçimde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan okul yöneticilerinden, doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenin yerleştirilmesi ve öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi konusunda görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenin yerleştirilmesi kapsamında; Başarı ve performans değerlendirme (%41,6), kuruma sağlayacak yararlar (%25), doğru işin tanımının yapılması (%16,6) ve tecrübe ve öğretmenlik becerileri (%16,6) alt temalarında katkıda bulunmuşlardır. Araştırmaya katılan öğretmenler doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenin yerleştirilmesi teması altında tecrübe (%27,7), akademik yeterlilik (%22,2), başarı ve performans (%22,2), kuruma sadakat (%16,6) ve öğretmenlik becerileri (%11,1) alt temalarında görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticileri doğru pozisyona yerleştirme konusunda performans ve kurum yararına öncelik verirken, öğretmenlerin tecrübe ve akademik yeterliliği daha üst sıralara çekmesi araştırmanın önemli sonuçlarından biridir. Barutçugil'e göre (2015) yetenek performans ile ilişkili bir kavram olduğundan, bireysel ve örgütsel başarı sağlamada performans değerlendirmesi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirmesi örgüt açısından önemli olduğu kadar çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Mucha'ya göre (2004) özellikle yetenekli çalışanlar performanslarının değerlendirilmesine önem vermektedir. Michaels ve arkadaşlar (2001) örgütün yetenekli çalışanlarına en yüksek performansla çalışabilmelerini sağlamak için güç verip gerekli düzenlemeleri yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Hatum (2010) yetenek yönetimi uygulamalarında iş hedefleri ile çalışan hedeflerini uyumlaştırmak yani ortak bir yarar sağlamak gerektiğini bunun için de ilk iş olarak pozisyonların ve yeteneklerin gerekliliklerinin tanımlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu güç bağlamında değerlendirildiğinde çalışanların özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi de önemli bir geliştirme uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler,

öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi konusunda sorumluluk verme (%60) ve fırsat sunma (%40) alt temalarında görüş bildirmişlerdir. Atlı (2017), yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların tespiti ve yerleştirilmesinde sadece performans değerlendirmesi ile sınırlı kalınmaması gerektiğini potansiyel ve yetkinlik değerlendirmelerine de yer verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi teması okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri açısından incelendiğinde fırsat sunma alt temasına az katılım gösterilmesi araştırmanın önemli sonuçlarından biridir. Kocabaş (2010), yetenek yönetimi uygulamalarında çalışanlara yaratıcı fırsatlar sunarak yapılan değerlendirme yöntemlerinin daha etkili ve önemli olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, öğretmenlerin performansına ve değerlendirilmesine ilişkin uygulamalarda, süreç temelli (%41,6), bilgi- beceri temelli (%33,3), sonuç temelli (%25) ve karşılaştırmalı (%8,3) performans değerlendirme uygulamalarına yer verildiğini belirtmiştir. Wolf (2003), yetenek yönetimi kapsamında tüm performans değerlendirme sistemlerinin uygulanabileceğini fakat en önemli performans değerlendirme sisteminin çalışanların becerilerinin değerlendirilerek, gerekli beceri profillerinin oluşturulması ve özellikle yerleştirme aşamasında doğru sonuçlar elde etmeyi kolaylaştıran sistemlerin tercih edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, öğretmenlerin geliştirilmesine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin geliştirilmesinde öğretmenleri harekete geçirme yani motivasyonlarını sağlama ve bu amaçla yapılan uygulamalar şeklinde iki alt tema ile ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri harekete geçirme konusundaki görüşleri incelendiğinde; ücret ve ödül sistemi (%27,7), birlikte vakit geçirme (%27,7), öğretmen ihtiyaçlarının dikkate alınması (%16,6), saygınlık ve onurlandırma (%11,1), öğretmenleri karar sürecine katma (%)11,1 ve ekonomik güven sağlama (%5,5) alt temaları oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı konudaki görüşlerinden hareketle; performansa dayalı terfi ve ücretlendirme (%27,7), başarıların takdir edilmesi (%22,2), kuruma aidiyet ve içsel bağlılık (%16,6) ve birlikte vakit geçirme (%11,1) alt temaları oluşturulmuştur.

Motivasyon ve buna bağlı olarak öğretmenlerin performansları yönetimlerin olduğu gibi okulların da etkililiğinde önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin gelişimlerini sürekli bir hale getirmek isteyen okul yöneticileri öğretmenlerin tutum ve davranışlarını, fikirlerini ve duygularını önemsemelidir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkaşıkçı, 2005). Bu bağlamda araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde okul yöneticilerinin yarısına yakınının öğretmen motivasyonunun ücret ve ödemeler ile sağlanacağını düşünürken, öğretmenlerin bu konudaki görüşleri performansa dayalı terfi ve ücretlendirme olarak değişmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon konusundaki görüşleri genel anlamda incelendiğinde; okul yöneticilerinin daha çok dışsal motivasyon kaynaklarına yöneldiği görülürken, öğretmenlerin ise içsel motivasyon kaynaklarını daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşılabılır. Aytaç (2015b) tarafından yapılan 'Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Yaklaşımına İlişkin Metaforik Algıları' isimli çalışmada okul içi ve dışında her türlü zararlı duruma karşı kendilerini koruyan, kendilerini güvende hissettikleri bir okul ortamı sağlamaya çalışan kişiler olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Akbaba (2006) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin motivasyon ihtiyaçlarının özellikle sosyal ve duygusal ihtiyaçlardan olan aitlik, onanma, güven duyma ve başarılı olma gibi unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler kurumlarındaki yetenekleri geliştirme uygulamalarını; eğitim öğretimi geliştirme, kurumu geliştirme ve bireysel yetenekleri geliştirme görüşleri ile ifade etmişlerdir. Elde edilen bu bulgu araştırmanın önemli sonuçlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü Cheese vd. (2008) tarafından yetenek yönetimi kapsamındaki geliştirme, çalışanların yeni sorumluluklar üstlenebilmesi için sürekli olarak yeni beceri ve yetkinlikleri edinmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bhatnagar'a göre (2008), yetenek geliştirme çalışmaları amaçların farklılaşması nedeniyle örgütten örgüte değişim gösterebilir. Buna rağmen yetenek geliştirme çalışmalarını genel anlamda teknik, yönetsel ve kişisel olmak üzere üç başlıkta incelemiştir. Araştırmamız kapsamında okul yöneticileri ve öğretmenlerin tümü geliştirme çalışmalarının eğitim öğretimi geliştiren; seminer, zümre toplantıları ve hizmet içi eğitim kurslarından oluştuğunu belirtmektedir. Hatum'a göre (2010), örgütler stratejileri doğrultusunda örgütün

tümüne yönelik bütüncül ya da belli bir yetenek grubuna yönelik geliştirme programları uygulayabilmektedir. Fakat, yüksek potansiyelli çalışanların bu konuda özel ilgi hak ettiğini, bu çalışanlara özel olarak geliştirme programlarının oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir. Michaels vd (2001), yetenekli çalışanlarını kişisel olarak, yetenekleri doğrultusunda daha iyi eğiten işletmelerin, geliştirmeyen işletmelere göre başarıda %22 daha fazla katkı sağladığını ifade etmiştir. Bu nedenle öğretmenlerin kişisel olarak yeteneklerinin geliştirilmesinin okullara da daha fazla başarı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Yeteneği tutma olarak tanımlanan, çalışanların devamlarının sağlanması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için arzu ettikleri çalışanları korumak, tutmak, ayrılmalarını önlemek için giriştikleri çabaları ifade etmektedir (Boz, 2018). Araştırma kapsamında okul yöneticilerinden yetenekli öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına yönelik görüşleri alınmış ve elde edilen bulgular çerçevesinde; adaletli ödemeler ve ekonomik güvenlik (%38,3), sözleşme şartlarında iyileştirme (%14,3), örgütsel güven (%9,5), olumlu ve açık iklim yaratma (%9,5), uygun çalışma ortamı (%9,5), ödüllendirme (%9,5), farklılıklara saygı (%4,8) ve yeterli kaynak sağlama (4,8) alt temaları oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yetenekli öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına yönelik beklentileri incelendiğinde; adaletli ödeme sistemi (%30), kişisel gelişimin önünü açma (%20), cazip çalışma ortamı (%15), başarıları önemseme (%15), iş doyumu (%10) ve motive edilme (%10) alt temaları oluşturulmuştur. Bu beklentilerden sonra öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar hakkındaki görüşleri alınmış, takdir edilme (%46,1), bağlılığın sağlanması (%30,7) ve ücret artışı (%23,1) alt temaları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri, yetenekli olarak tanımladıkları öğretmenlerin devamlarının sağlanması konusunda genellikle maddi konularda (ücret, ekonomik güven, sözleşme şartları) görüş bildirmiştir. Rosen ve Wilson (2003) ücret ve ödemelerin önemli bir tatmin olma aracı olduğunu fakat yetenekli çalışanların devamlarını sağlamada yetersiz olduğunu fakat bu konunun hak ve adalet kavramları gözetilerek yapıldığında yetenekli çalışanların ayrılma

riskini ortadan kaldırdığını ifade etmektedir. Herbest (2010) ise işten ayrılmalardaki ilk nedenin piyasanın altındaki ücret ve ödemeler olduğunu ifade etmiştir. Yetenekli çalışanları kurumlarında tutan etkilerin farklı olduğunu belirten Michaels vd. (2001), Fogg (2006) tarafından Harward Üniversitesi akademisyenleri ile yapılan çalışmada, akademisyenlerin kadro ve maaştan çok kurumlarındaki kültür, iklim gibi unsurların iş doyumlarını yükselttiğini aktarmıştır. Aytaç (2015c) tarafından yapılan araştırmada ise yetenek yönetimi liderliği ile iş doyumları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve öğretmenlerin iş doyumları ile yetenek yönetimi liderliği yaklaşımının değerleri olan iletişim, dikkat, güvenilirlik, büyük resmi görme, geleceği paylaşma gibi değerlerle ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Philips ve Edwards (2009) ise yeteneğin tutulmasının uygun iş çevresi yaratma, performans değerlendirmelerini dikkate alma, motivasyon ve bağlılığı sağlama konularına bağlı olduğunu belirtmektedir. Bhatnagar (2007) örgüte olan bağlılığın yeteneği örgütte tutmanın en önemli bileşeni olduğunu vurgularken, ödüllendirmeler konusunda Rosen ve Wilson (2003) yetenek yönetiminde devamın sağlanması için finansal olmayan ödüllendirmelerden yararlanılması gerektiğini ifade etmiştir. Frang Li ve Devos (2008), yetenekli çalışanların devamının sağlanmasını çalışanların keşifler yapabilmesine olanak sağlayan, geliştirme olanakları üst düzeyde planlanan, açık ve şeffaf kültür unsurları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, örgütsel yedeklemeye ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Örgütsel yedekleme, çalışanların beklenen veya beklenmeyen bir şekilde işten ayrılmaları durumunda boşalan pozisyonlara yerleştirilecek kişilerin hazırlanması sürecini ifade etmektedir (Conaty ve Charan, 2011). Araştırmaya katılan okul yöneticileri, kurumlarındaki örgütsel yedeklemeye ilişkin; kurum içi kaynaklardan yararlanma (deneyim (%23,1), yetkinlik (%23,1), kurum kültürünü tanıma (%15,3), stajyer öğretmenlik (%7,6)), pozisyonun gerektirdiği beceriler (%23,1) ve aday havuzu (%7,6 alt temalarında görüş belirtirken; araştırmaya katılan öğretmenler bu bağlamda; kurum içi kaynaklardan yararlanma (stajyer öğretmenlik (%35,7), yetkinlik (%28,6), kurum kültürünü tanıma (%21,4) ve deneyim (%14,3)) alt temalarında görüş bildirmişlerdir. Araştırma sonuçları incelendiğinde özel okulların örgütsel yedekleme boyutunda

ciddi derecede hazırlıksız olduklarını ve genellikle kurum içindeki kaynaklarla pozisyonları doldurdukları görülmektedir. Araştırmanın bu sonucu Akar (2015) üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarını inceleyen çalışmanın sonuçları ile benzer özellik göstermektedir. İlgili çalışmada öğretim üyeleri uygulanması en düşük boyutun örgütsel yedekleme boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Akarsel (2007), örgütlerde yedekleme planlamasının önemine değindiği çalışmasında, örgütsel yedekleme uygulamak isteyen bir örgütün öncelikle kritik pozisyonların gerektirdiği becerilerin tanımlanması gerektiğini vurgulamıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarında çalışanların pozisyonu doldurma amacı ile ihtiyaç durumunda değil, kurum içinde deneyime ve yeteneğe sahip çalışanların yer aldığı program aday havuzları olarak tanımlanmaktadır (Keçecioglu ve Aydın, 2017). Buna rağmen araştırma kapsamında oluşturulan aday havuzu alt teması tamamen, pozisyonu doldurmak amacı güderek, kurum içinden ihtiyacı karşılamaya yönelik görüşleri ifade etmektedir.

Öneriler

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Özel okullardaki yöneticilerin, yetenek yönetimi boyutlarının çoğunda kurumun hedeflerini ve kurumun kültürünü öne çıkararak görüşleri sergilemesi, öğretmenlerin kişisel yeteneklerinin göz ardı edilmesine sebep olabilir. Bu nedenle özel okullardaki yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel yeteneklerini önemseyen bir tavra bürünmeleri önerilebilir.
- Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden biri olarak sayılabilecek rekabet sağlama, özel okul yöneticileri tarafından genellikle maddi kar sağlama olarak ifade edilmektedir. Bu durumun örgüt kültürüne olumsuz bir etki yaratmaması için, kar amacı gütmeyen okulun kaderi olarak görülmemesi, okulların nitelik açısından rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemeleri önerilebilir.
- Öğretmenlerin işe alımında yetenekleri gerçekçi bir şekilde tanımlayan ölçütlerin belirlenmesi, öğretmenlerin işe alım uygulamalarında doğru yeteneklere ulaşabilecek çekme kanallarının oluşturulması önerilebilir.

- Okullarda boş pozisyonlara yerleştirme için yapılan pozisyon analizlerinin gerçekçi bir şekilde analiz edilmesi, okullarda kriz durumlarının önüne geçilebilir.
- Öğretmenlerin doğru rol ya da pozisyona yerleştirilmesinde etkili performans değerlendirme uygulamaları düzenlenmesi, çalışan başarısını etkileyeceği gibi örgütün başarısını da üst seviyelere çıkarabilir.
- Öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi konusunda okul yönetimi tarafından yaratıcı fırsatlar sunulabilir.
- Yetenekli öğretmenleri motive etmek için farklı uygulamalar geliştirilebilir ve bu sayede öğretmenlerin performanslarını üst düzeyde sergilemelerinin önü açılabilir.
- Yetenekli öğretmenlere yetenekleri doğrultusunda okul içinde ve okul dışında gelişim fırsatları sunulabilir.
- Yetenekli öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması sadece maaş ve ödemeler ile değil, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırıcı uygulamalar ile gerçekleştirilmesi önerilebilir.
- Okul yöneticileri örgütsel yedekleme konusunda detaylıca bilgilendirilerek, okulun hedefleri doğrultusunda yedekleme planlamaları yapmaları sağlanabilir.
- Özel okullarda yapıla bu çalışmanın sonuçları göz önüne alınarak devlet okullarında yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler ve geliştirmeler yapılabilir.
- Yetenek yönetimi uygulamalarının kilit pozisyonlarından biri yöneticilerdir. Yöneticilere yetenek yönetimi uygulamaları konusunda eğitim almaları için özel programlar oluşturulabilir.
- Özel okullarda yetenek yönetimi kültürü oluşturulması için gerekli kurumlar ile iş birliği yapılarak, projelerin üretilmesi önerilebilir.

- Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları farklı evren ve örneklem grupları üzerinde, nicel ve nitel çalışmalar yapılarak alan yazına katkı sağlanabilir.



Kaynaklar

- Abrudan, M. M. & Matei, M. C. (2009). Talent management: A strategic priority, *Annals of Faculty of Economics*, 4(1), 25-30.
- Acar, D. Ve Dalğar, H. (2005). Entelektüel sermayenin ölçülmesinde muhasebe bilgi sisteminin katkısı, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Yıl, 4, 23-40.
- Agraval, S. (2010). Talent development model for businnes schools: factor analysis., *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 481-491.
- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24(2), 955-974.
- Akar, H. (2018). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi*. T.C. Bahçeşehir Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Akarsel, B. (2007). *Örgütlerde yedekleme planlamasının önemi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 82-95.
- Altınöz, M., Serdar, Ç. Ö. P., Çakıroğlu, D. (2014). Büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 101-111.
- Altıntaş, M. (2018). İnsan kaynaklarında yeni bir yaklaşım: yetenek yönetimine ilişkin nitel bir araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 24-43.

- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 453–460.
- Anwar, A., Nisar, Q. A., Khan, N. Z. A. ve Sana, A. (2014). Talent management: strategic priority of organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1148-1154.
- APA Dictionary of Psychology* (2006). Gary R. Vandenbas, Phd. Editor in cheif, (1st ed), American Psychological Association: Washington Dc.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. ve Fidan, T. (2018)i. Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik: kuramsal bir inceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Argon, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciens*, 11(2), 691-729.
- Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resources Review*, 4(5), 28-31.
- Aşanok, D. (1994). *Özel okul işletmelerinin yönetim ve organizasyonuna yönelik bir model önerisi*. İstanbul Ünivesitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Atlı, D. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi*. İstanbul: Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.
- Avrupa Komisyonu. (2003). *Farklılıkların yönetimi için eğitim el kitabı*. Human European Consultancy.
- Aydoğan, E. ve Altuğ, M. (2006). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (kobi) rekabet gücünün artırılmasında ileri yönetim teknolojilerinin rolü, makine imalat sektörüne yönelik bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 87–110.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmanlar: okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 1-24.
- Aytaç, T. (2015a). The relationship between teachers' perception about school managers' talent Management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 59, 165-180.
- Aytaç, T. (2015b). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin metaforik algıları. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 10/7 Spring 2015, p. 125-148.
- Aytaç, T. (2015c). The Relationship between the Talent Management Leadership of School Administrators and the Job Satisfaction of Teachers . Education in the 21st Century: *Theory and Practice*, St. Kliment Ohridski University Pres., ISBN 978-954-07-4000-3.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde miles – huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Barab, S. A. ve Plucker, J. A. (2002): Smart people or smart contexts? cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning, *Educational Psychologist*, 37:3, 165-182.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becker, B. E. & Husalit, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here?, *Journal of Management*. 32, 898-925.
- Behrstock, E. (2010). Talent management in the private and education sectors: a literature review. *Learning Point Associates*. Erişim adresi: www.learningpt.org.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 95-134.

- Berger, L. A. & Berger, D. R. (2003). *The talent management handbook*. [Çevrim içi:
https://books.google.com.tr/books?id=V7YS8eyAtMQC&printsec=frontcover&dq=talent+management+hand+boo&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwivmLzere_jAhVOtlSfKHdlwDM0Q6AEIKzAA#v=onepage&q=talent%20management%20hand%20boo&f=false], Erişim tarihi: 3 Mayıs 2019.
- Bersin, J. (2009). Talent Management. What is it? Why now?. www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf, Erişim tarihi: 02.05.2019.
- Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and Commercial Training*, 40(1). 19-28.
- Bihani, A. & Dalal, K. (2014). A review into talent management talent retention and its scope for learning organisations. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 2(1).
- Bogdan, R. & Biklen, S. K. (1998). Qualitative research for education: an introduction to theories and methods. *Creative Education*. 2(3).
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması*. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yayımlanmış doktora tezi.
- Boichenko, M. (2015). Talent management programmes at British, American and Canadian universities: comparative study. *Comparative Professional Pedagogy*. 5(4). DOI: 10.1515/rpp-2015-0068.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2004). Talendship and the evolution of human resource management: from "Professional Practices" to "Strategic Talent Decision Science". *Center for Effective Organizations*.
- Boz, H. (2018). *İşletmelerde yetenek yönetimi*. Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Bulgulu, Z. (2017).*Özel okullarda müzik branşındaki öğretmenlerin yetenek yönetimi*. Bahçeşehir Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the area of aging workforce: the critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Cascio, W. F. (2006). *Handbook of research in international human resources management*. London, UK: Edward Elgar Ltd.
- Cembrowski, B. J. ve Da Costa, J. L. (1998). Succession planning for management staff at a western canadian postsecondary technical institute. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, USA: San Diago*.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama*. İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Charan, R. ve Conaty, B. (2011). *Yetenek sarrafları*. (Çev. N. Özata). İstanbul: MediaCat.
- Cheese, P., Thomas, R.J. & Craig, E. (2008). *The talent powered organization*, Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331-346.
- Chowdhury, S. (2001). *The talent era: achieving a high return on talent*, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- CIPD. (2007). *Talent management research insight*. [Çevrim-içi] <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B513502C-8F42-419C-818C-D3C12D87E0D3/0/talentmanage.pdf>. Erişim tarihi: 20 Mayıs 2018.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

- Cooke, F. L., Saini, D. & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve desenleri*. (Çev. M. Bütün, S. B. Demir). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çavuş, M.F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayide bir uygulama*. T.C. Selçuk Üniversitesi: Yayımlanmamış doktora tezi.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek yönetiminin çalışanlarının performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama*. T.C. Niğde Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Çıkrıkçı, M. ve Daştan, A. (2002). Entelektüel sermayenin temel finansal tablolar aracılığıyla sunulması. *Türkiye Bankalar Birliği Dergisi*, 18-32.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Çiçek Korkmaz, A. ve Keçecioğlu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: yetenek yönetimi metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171.
- Dalay, İ. (2013). *Yönetimin tarihsel gelişimi*. Erişim adresi: ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yönetimin-tarihsel-gelisimi.html Erişim tarihi:01.05.2019
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2014). *Eğitimde yetenek yönetimi*. (Çev. T. Aytaç, C. İpek). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- De Angelis, G. (2004). The influence of statin characteristics on their safety and tolerability. *International Journal of Clinical Practice*, 58(10). DOI: 10.1111.1368-5031.2004.00335.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*. Niğde Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Doğan, S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 37-61.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Bireysel performansı ve verimliliği artırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının önemi. *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), ISSN: 1303-2860.
- Downs, Y. & Swales, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267-281. DOI: 10.1080/13678868.2013.782992.
- Echols, M. E. (2007). *Roı on human capital investment*. [Çevrim-içi: https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=sh0VzEQRGwMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Chief+Learning+Of%EF%AC%81cer+Echols&ots=KuoXlpUltN&sig=4A3_xzm1LHMWXnSU8Oy4KXa4W5Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Chief%20Learning%20Of%EF%AC%81cer%20Echols&f=false]. Erişim tarihi: 14 Mayıs 2019.
- Elegbe, J.A. (2010). *Talent management in the devoloping world: adopting a global perspective*. England: Gower Publishing Ltd.
- Erickson, T. J. & Gratton, L. (2008). *Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?. Yetenek Yönetimi. Harward Businness Review Dergisinden Seçmeler*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998), *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Farndale, E., Scullion, H. F. & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*. 45(2), 161-168. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.012.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Forman, C. D. (2006). Talent metrics. *Leadership Excellence*, 23(1), 6-7.
- Frang Li, F. & Devos, P. (2008). *Talent management: art or science: the invisible mechanism between talent and talent factory*. University of Kalmar: Unpublished master's thesis..
- Gagne, F. (1995). From giftedness to talent: A developmental model and its impact on the language of the field. *Roeper Review*, 18:2, 103-111, DOI: 10.1080/02783199509553709
- Garman, N. A. & Glave, J. (2004). Succession planning. *Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology*, Erişim adresi: DOI:10.1037/1061-4087.56.2.119
- Garrow, V. & Hirsh, W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Gawel, Joseph E. (1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11).
- Ginsburg, S. G. (1993). Paving the way for the 21st Century: Human factor in higher education financial management. *National Association of Collage and University Business Officers Publication*. Washington D. C.
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel sermaye ve insan kaynakları yönetiminin artan önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 57–76.
- Green, M. E. (2000). Beware and prepear: the gowernment workforce of the future. *Public Personnel Management*, 29(4), 435-443.
- Grunig, J. E. (1993). Image and substance: from symbolic to rehavioral relationships. *Public Relations Review*. 19(2):121-139.

Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. McGraw-Hill. [Çevrim-içi: <https://books.google.com.tr/books?id=1HdyDwAAQBAJ&pg=PT72&lpg=PT72&dq=the+21st+century+human+resources+function+it's+the+talent+stupid&source=bl&ots=Mb85eFENr9&sig=ACfU3U3b9v->]. Erişim tarihi: 12 Mayıs 2019.

Guerci, M. & Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy – implications for human resource development. *Human Resource Development International*. 15(1), 1-17.

Güneş, D. ve Keskinılıç-Kara, S.B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996), *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: talent management to survive turmoil*.

[Çevrim-içi:

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=eisJKQwAEs8C&oi=fnd&pg=PP2&dq=Next+generation+talent+management:+talent+management+to+survive+turmoil&ots=HfcX3QSYS-&sig=JQ5wGGuS2gZ-v_DiYvLtbTePIJq&redir_esc=y#v=onepage&q=Next%20generation%20talent%20management%3A%20talent%20management%20to%20survive%20turmoil&f=false Erişim tarihi:01.06.2019

Heinen, J. S. & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31, 67-82.

Helvacıoğlu, N. (2007). *Çok uluslu işletmelerde rekabet avantajı sağlamanın bir aracı olarak kültürel farklılıkların yönetimi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

Heneman, H. E Milanowski, A. (2004). Alignment of human resource practices and teacher performance competency. *Peabody Journal of Education*. 79(4), 108-125.

- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*. 17(4), 422–430.
- Huang, J. & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: the Notion of rhetorical obfuscation. *International Journal of Human Resource Management*. 23(17), 3673-3691.
- İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı(14), 319-339.
- İşevi, S. ve Çelme, B. (2005). Bilgi çağında yeni hazine: entelektüel sermayeyle rekabeti yakalamak. *Bilgi Dünyası*. 6(2), 251-267.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning: Challenges for industrial/organizational psychologist. *American Psychologist*, 45(2), 223-229.
- Keçecioğlu, T. ve Aydın, G. G. (2017). *Yetenek savaşlarında ikinci perde yetenek yönetimi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Kermally, S. (2004). *Developing and managing talent*. London: Thorogood Publishing.
- Keser, A. (2016). Happiness at work: Survey from Turkey. *The 2016 International Academic Research Conference in London –Zurich*, 295-301.
- Koç, H. (2009). Entelektüel sermaye açısından lider yöneticilik davranışının sektörel farklılaşması. *Kamu-İş Dergisi*, 10(3), 201–217.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin iç görüşü: yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Journal of International Social Research*, 11(56), 824-833.
- Leucke, R. (2009). *En iyi elemanı işe almak ve elde tutmak*. (Çev. Sarıkaya, Ö.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lewis, E. R. & Heckman, R. J. (2006). T+D, Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: driver for organizational success, the society for human resource management, *Talent Management Survey Report*.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 202–207.
- Marciano, V. M. (1995). The origins and development of human resource management. *Faculty of Business, University of Alberta, Edmonton, AB. T6G 2R6*.
- Maxwell, J. C. (2011). *İçinizdeki lideri geliştirmek*. (Çev. A. Pınarbaşı). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st Century: help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- McDonnel, A., Hickey, C. & Gunnigle, P. (2011). Global talent management: exploring talent identification in the multinational enterprise. *European J. International Management*. 5(2), 175-193. DOI: 10.1504/EJIM.2011.038816.
- Mellahi, K. ve Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-169.
- Memduhoğlu, H. B., Uçar, R., Uçar, İ. H. (2017). *Örnek uygulamalarla eğitimde yaratıcılık, yaratıcı Okul, yaratıcı Öğretmen*. Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Ed.). (2015). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Michaels, E., Hanfield-Jones & Axelroad, B. (2001). *The war for talent*. McKinsey & Co. Inc. Harvard Business School Press.

- Mocaşoğlu, B. ve Kaya, A. (2008). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Education Journal*,2018 3(1), 52-70.
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*. 96-100.
- Oh, E. H. & Chung, B. Y. (2011). The effect of empowerment on nursing performance, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 391-401.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2013). *Doğru işe doğru insan: insan kaynakları ve kişilik tiyolojiieri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öncel Demircioğlu, H. (2010). *Organizasyon yetenek yönetimi ve finans sektöründen bir uygulama*. T.C. Kocaeli Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Örücü, E. ve Akyüz, A. N. (2018). Algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 57(Temmuz), 20-36.
- Özdemir, S. (2002). Eğitimde toplam kalite yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(3). 253-170.
- Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, (2007). *T. C. Resmi Gazete* (5580, 8 Şubat 2007).
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel işletmecilik bilgisi*. (3.baskı). Adana: Nobel Kitabevi.
- Palmer, M. & Winters, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Parlar, H. (2012). Özel okullarda, özel okul sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının

tespitine ilişkin bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 127-146.

Patterson, M. G., West, M. A., Wall, T. D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(5), 641-665.

Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. Sayı. 69, 167–176.

Philips, J. J. & Edwards, L. (2009). Managing talent retention: An ROI approach. [Çevrim-içi: https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2-5lDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR16&dq=Managing+talent+retention:+An+ROI+approach&ots=Ij49YHe_yr&sig=8BNitmKA3VSXYCM6J5OnqUKUVMM&redir_esc=y#v=onepage&q=Managing%20talent%20retention%3A%20An%20ROI%20approach&f=false]. Erişim tarihi: 13 Nisan 2019.

Polat, S. (2011). *Yetenek yönetimi*. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 27-38.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Reed, R. & Defillippi, Robert J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review* .15(1), 88–102.

Regina, M., Hechanova, M., Benedicto, R., Alampay, A. ve Franco, P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72–78. DOI: 10.1111/j.1367-2223.2006.00177.x

Rhodes, C. & Brundett, M. (2006). The Identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: case study located within the english west midlands. *School Leadership and Management*. 26(3), 269-287.

- Rhoedes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief. *School Leadership & Management: Formely School Organization*, 32(5), 439-451.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. & Lesser, E. (2008). İntegrated talent management: Part 3-Turning talent management into a competitive adantage: An industry view. Erişim Adresi: http://www.humancapitalinstitute.org/hci/IBM_2008_Part3.dbprop
- Rosen, A. S. & Wilson, T. B. (2003). İntegrating compensation with talent management. İçinde A. Berger ve D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook* (1-21). McGraw-Hill Trade.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. American Association*. [Çevrim-içi: <https://books.google.com.tr/books?id=TCnxTJ7zyYUC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=talent:+development+it,+sell+it,+be+it&source=bl&ots=HkxYCFajY9&sig=ACfU3U2amMbOiN-c2vQJG2ASwScFN->]. Erişim tarihi: 24 Temmuz 2019].
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*. 3(2).
- Ruse, D. H. & Jansen, K. E. (2009). Stay in front of the talent curve. *Technology Management*. 38-43.
- Saban, A. (2007). Lisansüstü öğrencilerin nitel araştırma metodolojisine ilişkin algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(17). 469-485.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sağsan, M., Yücel, R. ve Sözen, C. (2010). Küresel krizin aşılmasında alternatif bir yol: sosyal sermayede enformasyon edinimi ve kullanım kapasitesi. *Bilgi Dünyası*, 11(1), 140-154.
- Sart, G. (2013). Üniversitelerde yetenek yönetimi ve liderlik için kariyer ofislerinin önemi. *Marmara Üniversitesi, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*. 484-485.

- Schwartz, J., Kwan, A., Liakopoulos, A., (2010). *Talent edge 2020: blueprints for the new normal. Deloitte report*. New York: Deloitte Consulting LLP.
- Sears, D. (2002). *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*. [Çevrim-içi: <https://search.proquest.com/openview/f1aaeff69794814fac6db1340e977e1f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36693>]. Erişim tarihi: 24 Nisan 2019.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Sharma, P., Crisman, J. J. & Chua, H. J. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, XVI(1), 1-16.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*. 52(2). Erişim adresi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Simonton, D. K. (2005). Giftedness and genetics: the emergenic epigenetic model and its implications. *Journal for Education of the Gifted*. 28(3), 270-286.
- Sutherland, R., De Bruin, G. P., Crous, F. (2007). The relation between conscientiousness, empowerment and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 60-67.
- Swales, S., Downs, Y. & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*.
- Sweem, S. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organizational strategy in a field study*. Faculty of Benedictine University, Wheaton: Unpublished Doctoral Dissertation.
- Şahin, O. ve Alabay, M. N. (2011). Kobilerde entelektüel sermayenin firma performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(14). 249-268.

- Şahin, Ö. (2017). *Yetenek yönetimi konaklama işletmelerinin yenilik performanslarına yönelik bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: bir anket çalışması. *Maliye Dergisi*. Sayı:153.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *International Journal of Social Science*, 25(1), 139-156.
- Türk Dil Kurumu (TDK). *Büyük Türkçe sözlük: Güncel Türkçe sözlük*. [Çevrim-içi: <http://tdkterim.gov.tr/bts/>], Erişim tarihi: 5 Mart 2019.
- Tekinay, A. (2005). *En değerliler nasıl bulunur?* Erişim adresi: <http://capital.com.tr>
Erişim tarihi: 05 Mart 2019
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik insan kaynakları bağlamında organizasyonlarda yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği*. T.C. Adnan Menderes Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Thorne, K. & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent: how top companies recruit, train and retain the best employes*. [Çevrim-içi: <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=O7h8tyKljVYC&oi=fnd&pg=PR8&dq=the+essential+guide+to+managing&ots=WIQXigPEEb&sig=Gah5g->
Erişim tarihi: 10 Mayıs 2019
S12iPDqWv4cNf7Y1joSX0&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20essential%20guide%20to%20managing&f=false. Erişim tarihi: 6 Nisan 2019.
- Turan, N. (2015a). *Çalışma yaşamında yetenek, beceri, yetkinlik, yeterlilik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Turan, N. (2015b). *İnsan kaynağı seçiminde yetenek belirleme*. İstanbul: Sentez Yayın ve Dağıtım.
- Türkkkan, E. (2001), *Rekabet teorisi ve endüstri iktisadı*. Ankara: Turhan Kitapevi Yayınları.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitelikte bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı:24, 593.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004), *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünver, G., Bümen, N. T. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanlarının bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim*. 35(155), 63-77.
- Vaiman, V., Scullion, H. ve Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. DOI: 10.1108/00251741211227663.
- Ventegodt, S., Andersen, N. J. & Joav Merrick, J. (2003). The life mission theory III. theory talent. *The Scientific World Journal*, (3), 1286-1293.
- Waheed, S. (2013). *Yetenek yönetimi ve kariyer planlama sistemi tasarımı*. İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Waheed, S., Zaim, A. & Zaim, H. (2012). Talent management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. 1(15), 130-137.
- Whelan, E., Collings, D. G. & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486 – 504. Erişim adresi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011050175>.
- Williamson, O. E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *The Journal of Finance*. 15(3), 567-591.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review Reprint Series*. 43(4), 89-105.
- Wolf, M. G. (2003).Selecting the right performans management system.. İçinde A. Berger ve D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook* (1-21). McGraw-Hill Trade.
- Wong, A. ve Daniell, K. S. (2017). Examining the effectiveness of corporate e-learning in global talent management. *iJAC* . 10(2).

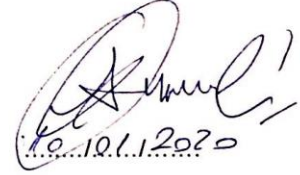
- Yalçın, M. (2013). *Yetenek yönetiminde kurumsal iletişim uygulamalarının rolü ve etkinliği*. T.C. Ege Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). *Yetenek yönetiminde bir uygulama: üst düzey yönetici yedekleme amaçlı geliştirme programı*. Marmara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, Y. (2014). Entelektüel sermaye yönetiminde yeni bir sistem: bilgi bilançosu. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1), 511-526.
- Yuca, U. (2004). *Öğrenen organizasyon modeli açısından özel okul işletmeciliğinin analizi*. Dumlupınar Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yüksel, H. (2014). Bilgi çağı ve küreselleşme diyalektikleri çerçevesinde işletmelerde stratejik bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi uygulamaları: örgüt ve iş gören merkezli bir değerlendirme. *NWSA-Social Science*, 9(4), 70-90.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme-empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 130-140.

EK-A: Etik Beyanı (Varsa)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.



10.10.2020

(İmza)
Ayşe EROL

Ek- D: Okul Yöneticileri İçin Kullanılan Görüşme Formu

Merhaba,

Ben Ayşe EROL. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Yetenek yönetimi yaklaşımının özel okullardaki uygulanmasına yönelik görüşleriniz doğrultusunda bir araştırma yapmayı planlıyorum. Özellikle yetenek yönetimi yaklaşımının eğitim kurumlarındaki önemini belirlemede sizin görüşlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanların yalnızca araştırma kapsamında kullanılacağını belirtmek isterim. Bunun yanında araştırma raporunda kesinlikle isimleriniz yer almayacak ve isimleriniz şifrelenerek değerlendirilecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Konuşmaların kaydedilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşmenin yaklaşık yarım saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

Ayşe EROL
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Mesleki Deneyim: 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl

16 yıl ve üzeri

Cinsiyet: Kadın Erkek

Yaş: 30 yaş ve altı 31-40 yaş 41 yaş ve üzeri

Öğrenim Durumu: Lisans Lisansüstü

Görev: Yönetici Öğretmen

YÖNETİCİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

- 1) Sizce yetenek yönetimi ne anlama gelmektedir bu konuda neler söyleyebilirsiniz?
- 2) Sizce neden yetenek yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır?
- 3) Yetenekli olduğunu düşündüğünüz öğretmenlerin işe alımı yönündeki ölçütleriniz nelerdir?
- 4) Bu doğrultuda ne gibi uygulamalar yapıyorsunuz?
- 5) Yetenekli öğretmenlerin doğru rol ya da pozisyona yerleştirilmesindeki kriterleriniz nelerdir? Bu durum kurumunuzda ne derece uygulanmaktadır?
- 6) Öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesine ilişkin neler düşünüyorsunuz? Bu konuya ilişkin nasıl uygulamalara yer veriyorsunuz?
- 7) Doğru işe, doğru çalışanın yerleştirilmesi kapsamında ne gibi faaliyetler yapıyorsunuz? (Performans Değerlendirme, eğitimler vb.)
- 8) Hedefe ulaşmada öğretmenleri harekete geçirme yönünde neler yapıyorsunuz?
- 9) Kurumunuzda öğretmenlerin sahip olduğu yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla ne gibi uygulamalar yapıyorsunuz? (Kurum içi-dışı eğitimler, kariyer planlaması vb.)
- 10) Sizce bir öğretmenin kurumda devam etmesini sağlamak için ne gibi uygulamalar olmalıdır?
- 11) Kurumunuzda var olan yeteneklerin devam etmesini sağlamak amacıyla ne gibi uygulamalar yapıyorsunuz?
- 12) Var olan okul yöneticisinde/öğretmende meydana gelen ani veya beklendik bir değişimin olması (emeklilik, işten ayrılma vb.) durumunda kurumunuz nasıl uygulamalara yer vermektedir? Bu duruma ilişkin oluşturduğunuz özel bir program/uygulama varsa anlatır mısınız?

Ek- E: Öğretmenler İçin Kullanılan Görüşme Formu

Merhaba,

Ben Ayşe EROL. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Yetenek yönetimi yaklaşımının özel okullardaki uygulanmasına yönelik görüşleriniz doğrultusunda bir araştırma yapmayı planlıyorum. Özellikle yetenek yönetimi yaklaşımının eğitim kurumlarındaki önemini belirlemede sizin görüşlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanların yalnızca araştırma kapsamında kullanılacağını belirtmek isterim. Bunun yanında araştırma raporunda kesinlikle isimleriniz yer almayacak ve isimleriniz şifrelenerek değerlendirilecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Konuşmaların kaydedilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşmenin yaklaşık yarım saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

Ayşe EROL
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Mesleki Deneyim: 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl

16 yıl ve üzeri

Cinsiyet: Kadın Erkek

Yaş: 30 yaş ve altı 31-40 yaş 41 yaş ve üzeri

Öğrenim Durumu: Lisans Lisansüstü

Görev:

Yönetici

Öğretmen

ÖĞRETMENLERE YÖNELİK GÖRÜŞME FORMU

- 1) Sizce yetenek yönetimi ne anlama gelmektedir bu konuda neler söyleyebilirsiniz?
- 2) Sizce neden yetenek yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır?
- 3) İşe alımınızda hangi ölçütlerin dikkate alındığını düşünüyorsunuz? Sizce işe alımda hangi ölçütler dikkate alınmalıdır?
- 4) İşe alım sürecinde kurumunuz hangi uygulamalara yer vermektedir?
- 5) Sizce bir öğretmenin doğru işe yerleştirilmesindeki kriterler nelerdir? Bu durum kurumunuzda ne derece uygulanmaktadır?
- 6) Öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesine ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Bu konuda ne gibi uygulamalara yer veriyorsunuz?
- 7) Bulduğunuz kurumu düşündüğünüzde (varsa çalıştığınız diğer kurumlarla kıyasladığınızda) öğretmen performansının etkisi ve değerlendirilmesine ilişkin neler söyleyebilirsiniz?
- 8) Sizce kurumunuz hedefe ulaşmada öğretmenleri harekete geçirme yönünde ne gibi uygulamalar yapmaktadır?
- 9) Okul yöneticiniz kurumunuzda kişiye özel projelere, kurum içi-dışı eğitimlere, öğretmenlere yeni beceri- yeterlilik kazandırma ve var olan yeterlilik ve beceriyi geliştirmeye yönelik ne gibi uygulamalara yer vermektedir?
- 10) Sizce bir öğretmenin kurumunda devam etmesinde ne gibi uygulamalar gerekmektedir?
- 11) Öğretmenin kurumda devamının sağlanmasında kurumunuz ne gibi faaliyetler yürütmektedir?
- 12) Var olan yöneticide meydana gelen ani veya beklendik bir değişimin olması durumunda (emeklilik, işten ayrılma vb.) kurumunuz nasıl uygulamalara yer vermektedir? Bu duruma ilişkin kurumunuz tarafından oluşturulan özel bir program/uygulama varsa anlatır mısınız?



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

10/01/2020

Tez Başlığı / Konusu

Özel Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 100 sayfalık kısmına ilişkin, 10/01/2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9 (dokuz) dur.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

10/01/2020

Ayşe EROL

Adı Soyadı : Ayşe EROL

Öğrenci No : 17940001175

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Programı : Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Statüsü : Y. Lisans

Doktora

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR

10.01.2020

ENSTİTÜ ONAYI

UYGUNDUR

10.01.2020

Enstitü Sekreteri