



T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**OKULLARDA YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ**

Zehra YARAR

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi A.Faruk Levent

İstanbul-2018

**Tüm kullanım hakları
M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.
© 2018**

ONAY

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Zehra YARAR tarafından hazırlanan “Okullarda Yetenek Yönetime İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” konulu bu çalışma, 26 /07 /2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

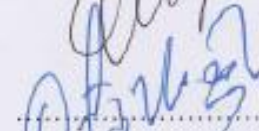
ADI SOYADI

TEZ DANIŞMANI : Dr. Öğr. Üyesi A.Faruk Levent

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Münevver Çetin

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu

İMZA,



KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı: Zehra YARAR

Doğum Yılı: 1990

Doğum Yeri: Tuzla/ İSTANBUL

EĞİTİM

2015-2018 Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

2008-2012 Bülent Ecevit Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği

2004-2008 Gülizar Zeki Obdan Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi

1997-2004 Esenyalı Turgut Reis İlköğretim Okulu

DENEYİM

2014- Pendik İsa Yusuf Alptekin İlkokulu Sınıf Öğretmeni

İLETİŞİM

zehra_yarar@hotmail.com

ÖNSÖZ

Örgütlerin değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmelerinde, amaçlarına ulaşabilmelerinde kritik faktör çalışanların sahip oldukları yeteneklerdir. Yeteneğin değerli oluşu, örgüt başarısı ve etkililiği üzerinde olumlu etkileri yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır. Yetenek yönetimi, örgütlerin farklılık ve yenilik ihtiyaçlarını karşılamada en etkili çözüm yollarından birisi olarak görülmektedir. Günümüzde örgütlerin başarılarını devam ettirebilmeleri için yetenekli çalışanları bünyelerine katmaları gerekmektedir. Ancak günümüz yöneticilerinin ve çalışanlarının ortak düşüncesi yeteneklerin zor bulunduğu, yönetildiği ve elde tutulduğudur. Bu konuda özellikle bir eğitim örgütü olan okulların yetenekli öğretmenleri belirlemesi, yetenekleri doğrultusunda kuruma katkılarının sağlanması ve yetenekli öğretmenlerin çalışma sürekliliğinin sağlanması konusunda yetenek avcısı ve yöneticisi olmaları gerekmektedir.

Okulların başarılarını arttırmada eğitim ve müfredatın önemli bir yere sahip olmasının yanında bu müfredatı öğreten öğretmenlerin yeteneğinin okul yöneticileri tarafından yönetilmesi de önem arz etmektedir. Yetenek yönetimi stratejilerinin doğru ve verimli şekilde kullanılması öğretmenlerin yaptıkları işte daha mükemmel olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca okullarda yetenek yönetimi uygulamalarına yer verme; yüksek performanslı öğrenme ortamı yaratma, okulların yenilenmesi, değişmesi ve ileriye taşınmasında etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yüksek lisans döneminde ders ödevi olarak bu konunun ilgimi çekmesi bu alanda araştırma yapmamda etkili oldu. Bu araştırmanın planlanmasında ve ilerlemesinde bilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi A.Faruk Levent'e, tezime katkıda bulunan okul yöneticisi ve öğretmenlere, bana her daim destek olan anneme, babama, kardeşim Ebru'ya, ablam Pınar'a ve özellikle yüksek lisans yapmam da büyük etken olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen biricik, değerli kardeşim Emre'ye teşekkür ederim. Bu çalışmamın eğitim yönetimi alanına katkı getirmesini, daha sonra gerçekleştirilecek çalışmalara ve meslektaşlarıma faydalı olmasını temenni ederim.

İstanbul, 2018, Zehra YARAR

ÖZET

Bu çalışmanın amacı okullarda yetenek yönetimine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesidir. Nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji desenin kullanıldığı bu çalışmada 15 okul yöneticisi ve 20 öğretmen ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri doğrultusunda kodlanarak temalar altında toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan görüşmelerde okul yöneticileri ve öğretmenler, öğretmen yeteneğini belirlemek için gözlem, süreç içerisinde yapılan çalışmaların kullanıldığını ifade etmişlerdir. Performansa dayalı yetenek belirleme yönteminden ise hiç bahsetmemişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcılar okullarda yeteneğin gösterilmesine yönelik imkânların çok az ve kısıtlı olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin bazıları çok az sağlanan imkânlarında yetenekleri doğrultusunda değil kendi çabaları sonucunda oluştuğunu ve okul yöneticilerinin yeteneklerini göz ardı ettiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenler görevlendirme yapılırken branş, deneyim, gönüllülük gibi faktörlere göre karar verildiğini belirtmişlerdir. Araştırma bulgularına göre okul yöneticileri ve öğretmenler mesleki gelişim faaliyetlerinin yetersiz olduğundan söz etmişlerdir. Ayrıca yetenek yönetimi kapsamında uygulanan elektronik öğrenme, oryantasyon, mentorluk gibi mesleki gelişim sağlayıcı faaliyetlerden söz etmemişlerdir. Geribildirim ile ilgili olarak katılımcılar objektiflik sorunu, ayırmıcılık gibi sorunların oluştuğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar açık ve zamanında uygulanan, meslekte yükselmeyi sağlayacak geribildirim unsurlarının olmadığını dile getirmişlerdir. Yetenekli öğretmenlerin çalışma sürekliliğini sağlamak için bazı okul yöneticileri ikna yöntemi kullanmaya çalıştıklarını, bu konuda yetersiz kaldıklarını; bazı okul yöneticileri ise hiçbir çalışma yapmadıklarını ifade ederlerken öğretmenlerin çoğu bu konuda fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte diğer yeteneklere ulaşarak kuruma katmak hususunda ise okul yöneticileri ve öğretmenler kamu okullarında bunun mümkün olmadığını belirtirken bazı okullarda okul yöneticilerinin inisiyatifine bağlı olarak bilgi verme, kişisel diyaloglar, sosyal medya kullanımı gibi yöntemlerin uygulanmaya çalışıldığı belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; okullarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşması için hizmet içi eğitim verilmesi, seminer dönemi çalışmalarının bu konu dahilinde verimliliştirilmesi, yeteneklerin ortaya çıkarılması, projelerin artırılması, üniversiteler ile iş birliği yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, yetenek yönetimi, okul yöneticisi, öğretmen

ABSTRACT

Investigation of School Administrator's Opinions On Teacher Training Management

The aim of this study is to examine the views of managers and teachers on talent management in schools. In this research using phenomenological design from qualitative research designs, face-to-face semi-structured interviews were conducted with 15 school administrators and 20 teachers. The data obtained as a result of the interviews were coded in the direction of qualitative research methods and collected under the themes and subjected to content analysis. In the interviews, school administrators and teachers stated that observation and process studies were used to determine teacher ability. They have never mentioned performance-based talent identification. In addition, participants noted that the opportunities for demonstrating competence in schools were very limited. Moreover, some of the participant teachers said that these limited opportunities were not provided according to their talents for this reason these opportunities were created by their own efforts. Participant teachers also stated that school administrators ignored talent of teachers. School administrators and teachers stated that assignments were given according to branch, experience, volunteerism. According to research findings, school administrators and teachers mentioned that occupational development activities were inadequate. Moreover, they did not mention professional development activities such as electronic learning, orientation, mentoring applied within the scope of talent management. Regarding feedback, participants pointed out the problems of objectivity and discrimination. Participants expressed that there are no open and timely manner feedback elements which helps them to rise in the profession. The fact that talented teachers are trying to use persuasion methods of some school administrators to ensure continuity of work, while some school administrators said they did not do any work, most of the teachers stated that they did not have ideas in this regard. However, school administrators and teachers stated that it is not possible in public schools to reach other talents and add them to the institution. In some schools, it is stated that methods such as informing, personal dialogues, social media usage are tried to be applied depending on the initiative of school administrators.

According to the findings obtained as a result of the research; it is suggested that in-service training should be provided for the formation of a culture for developing talents in schools, efficiency of seminar-period work within this subject, development of talents, increase of projects and cooperation with universities are suggested.

Key words: Talent, talent management, school manager, teacher

İÇİNDEKİLER	
KİŞİSEL BİLGİLER.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Problem.....	1
1.2.Amaç.....	3
1.3.Önem.....	3
1.4.Sınırlılıklar.....	4
1.5.Sayıtlar.....	4
1.6.Tanımlar.....	4
BÖLÜM II: ALANYAZIN.....	5
1.YETENEK KAVRAMI.....	5
1.1.Yetenek Tanımı.....	5
1.2.Yeteneğin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	7
1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı.....	7
1.2.2. Yetenek ve Performans Kavramı.....	8
1.2.3. Yetenek ve Beceri Kavramı.....	9
1.2.4. Yetenek ve Potansiyel Kavramı.....	9
1.3.Yetenekli Çalışan.....	10
1.4.Yetenekli Çalışanın Özellikleri.....	11
1.5.Pareto Kuralı.....	11
2.YETENEK SAVAŞLARI OLGUSU.....	12
2.1.Yetenek Savaşlarının Tarihsel Süreci.....	12
2.2.McKinsey Araştırması.....	14
3.YETENEK SAVAŞLARINA ZEMİN HAZIRLAYAN NEDENLER.....	16
3.1.Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt yapıları.....	16
3.2.Bilişim Teknolojisindeki Gelişmeler.....	17

3.3.Demografik Değişimler	18
3.4. Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	19
3.5.Zayıflayan Örgütsel Bağlılık	19
3.6.Artan-İş Yaşam Dengesi.....	20
4.TÜRKİYE’DE YETENEK SAVAŞLARI.....	20
5.YETENEK YÖNETİMİ.....	21
5.1.Yetenek Yönetiminin Tanımı	21
5.2.Yetenek Yönetiminin Örgütler ve Çalışan Açısından Önemi	23
5.3.Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş	24
5.4.Yetenek Yönetiminde Kritik Unsurlar	26
5.4.1.Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu	27
5.4.2.Yetenek Yönetiminde Stratejilerin Belirlenmesi	27
5.5.Yetenek Yönetiminde Temel Sorular	28
5.6.Yetenek Yönetiminin Avantajları.....	29
5.7.Yetenek Yönetiminin Dezavantajları	30
5.8.Yetenek Yönetimi Anlayışında Dünyadaki Son Trendler	30
6.YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI	31
6.1.Gerekli Yetkinliklerin Belirlenmesi	32
6.2.Yeteneklerin Tanımlanması.....	33
6.2.1.Performans, Potansiyel ve Yetkinliğin Değerlendirilmesi.....	34
6.3.Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması.....	36
6.3.1.McKinsey Sınıflandırması	36
6.4.Yetenekli Çalışanları Cezbetmek	37
7.YETENEK YÖNETİMİNİN BOYUTLARI.....	38
7.1.Yeteneği Çekme	38
7.2.Yeteneği Seçme ve Yerleştirme	40
7.3.Yeteneği Geliştirme	42
7.4.Yeteneği Elde Tutma	44
8.YETENEK GELİŞTİRMEYE YÖNELİK KÜLTÜR OLUŞTURMA.....	46
9.EĞİTİMDE YETENEK YÖNETİMİ	47

BÖLÜM III: YÖNTEM	52
3.1 Araştırmanın Modeli.....	52
3.2 Çalışma Grubu.....	53
3.3. Veri Toplama Aracı	55
3.4. Verilerin Toplanması.....	56
3.5 Verilerin Çözümlemesi.....	56
BÖLÜM IV: BULGULAR	58
4.1. Yeteneği Belirleme	58
4.3.Görevlendirme	67
4.4.Mesleki Gelişim.....	71
4.5.Diğer Yeteneklere Ulaşma.....	76
4.6.Geribildirim Sağlama	79
4.7.Çalışma Sürekliliği	83
4.8. Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültür	88
BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	96
5.1. Tartışma Ve Sonuç	96
5.1.1.Katılımcıların Okul YöneticilerininYeteneği Belirleme Hakkındaki Görüşleri	96
5.1.2. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Yeteneğin Gösterilmesi Hakkındaki Görüşleri ..	98
5.1.3. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlendirme Hakkındaki Görüşleri.....	100
5.1.4. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Hakkındaki Görüşleri	101
5.1.5. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Diğer Yeteneklere Ulaşma Hakkındaki Görüşleri	104
5.1.6. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Geribildirim Sağlama Hakkındaki Görüşleri ...	105
5.1.7. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri.....	107
5.1.8. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültür Oluşturma Hakkındaki Görüşleri.....	109
5.2. ÖNERİLER	113
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	113
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	115
KAYNAKÇA	116

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. Yetenek Savaşında Yeni Gerçeklikler	13
Tablo 3. Yetenek Savaşı 1997, 2000 Survey, Katılımcı Sayıları	14
Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Özellikleri	25
Tablo 5. Çekme Kanalları ve Tanımları	39
Tablo 6. Okul Yöneticileri için Demografik Bilgiler	54
Tablo 7. Öğretmenler için Demografik Bilgiler	54
Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Yeteneği Belirleme Hakkındaki Görüşleri	58
Tablo 9. Öğretmenlerin Yeteneği Belirleme Hakkındaki Görüşleri	60
Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Yeteneğin Gösterilmesi Hakkındaki Görüşleri	63
Tablo 11. Öğretmenlerin Yeteneğin Gösterilmesi Hakkındaki Görüşleri	65
Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Görevlendirme Hakkındaki Görüşleri	67
Tablo 13. Öğretmenlerin Görevlendirme Hakkındaki Görüşleri	69
Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi Hakkındaki Görüşleri	71
Tablo 15. Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Hakkındaki Görüşleri	73
Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Diğer Yeteneklere Ulaşma Hakkındaki Görüşleri	76
Tablo 17. Öğretmenlerin Diğer Yeteneklere Ulaşma Hakkındaki Görüşleri	78
Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Geribildirim Sağlama Hakkındaki Görüşleri	79
Tablo 19. Öğretmenlerin Geribildirim Sağlama Hakkındaki Görüşleri	81
Tablo 20. Okul Yöneticilerinin Çalışma Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri	83
Tablo 21. Öğretmenlerin Çalışma Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri	86
Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültüre İlişkin Görüşleri	88
Tablo 23. Öğretmenlerin Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültüre İlişkin Görüşleri	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yetenek Yönetimi (YY):	23
Şekil 2. Yetenek Yönetiminde Yanıtlanması Gereken Temel Sorular	28

EKLER LİSTESİ

EK 1: OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞME SORULARI	126
EK 2: ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞME SORULARI	127

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem

21.yüzyılda dünyada yaşanan global değişimler, küreselleşme ve rekabet ortamının doğmasına yol açmıştır. Örgütlerin; yaşanan bu hızlı dönüşüm, yenilik hareketleri ve gelişim sürecine karşı ayakta durabilmeleri ise eğitimle sağlanabilmektedir. Eğitimin temelinde de insan olması sebebiyle eğitim örgütlerine hız katacak, sahip olduğu vasıflarla eğitim örgütlerini yöneterek geliştirecek yetenekli bireylerin dahil olduğu bir yönetim anlayışına sahip olmak gerekmektedir (Korumaz ve Tabancalı, 2014).

Sıkı bir bürokratik düzen içerisinde ve akılcılık ilkeleri doğrultusunda bireyleri yöneten yönetim anlayışının bireyleri özgün fikirler üretme anlayışından uzaklaştırarak yeteneklerini kullanarak örgütün gelişimine katkı sağlamada olumsuz etkiler yarattığı görülmüştür. Bireylerin örgütü geliştirici yeteneklerinden faydalanamayan örgütlerin, hızlı değişim hareketlerine ulaşamayarak diğer örgütlerin gerisinde yer alacağı kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir. Tüm bunlara bağlı olarak geleneksel yönetim anlayışı yerini yeteneğe dayalı yönetim anlayışına bırakmaya başlamıştır (Altuntuğ, 2009).

Literatürü incelediğimizde yetenek yönetimi konusunda yapılmış tanımlamalar şu şekildedir: Yetenek yönetimi; örgütlerin karşılaşacağı problemleri çözebilmesi ve ulaşmak istediği yere ulaşabilmesi için gereksinimi olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, insan kaynağını merkeze alan bir yönetim çeşididir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 110).

Collings'e (2014) göre yetenek yönetimi; sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne farklı şekilde katkıda bulunan anahtar pozisyonların sistematik tanımlanmasını, bu potansiyelleri yerine getiren yüksek performansa sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesini ve bu rolleri yerine getirmek için yüksek performans gösteren bireyleri ve farklılaşmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler bütünüdür.

Festing vd.'e (2015) göre ise bir örgütteki kilit çalışanların seçilmesi, çekilmesi, geliştirilip korunmasıdır. Oracle'e (2012) göre ise yetenek yönetimi; işe alım, performans yönetimi, yetkinlik yönetimi, kariyer gelişimi ve öğrenme gibi süreçleri içerir.

McKinsey ve Company yönetim danışmanlığı firmasının "daha iyi yeteneklerin savaşmaya değer" olduğunu ifade eden raporunu yayınlamasıyla birlikte 1998'de yetenekler için savaş resmen başlatılmıştır (Beechler ve Woodward, 2009, s.274).

McKinsey'in araştırması önümüzdeki 20 yıl boyunca en önemli kurumsal kaynağın teknolojik açıdan okur-yazarlı, küresel düzeyde zekice ve operasyonel açıdan çevik olan akıllı ve yetenekli kişiler olacağı sonucuna varmıştır (Michaels, 2001). Frank ve Taylor'a (2004) göre örgütlerde yeteneğin çekilmesi, korunması motivasyonu ve yaratıcılığı arttıracaktır. Slideshare'e (2015) göre önemi gün geçtikçe artan insan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşabilmesi personellerinin bireysel gelişimine önem vermesine bağlıdır. Örgütlerin başarısı için yeteneğin giderek öneminin artması da yetenekli çalışanlara olan bağlılığı arttırmıştır (Çelik ve Zaim, 2011).

Etkili bir insan kaynakları yönetimi için örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının olması gerektiğini savunan birçok araştırmacı ve uygulayıcı vardır. General Elektrik'in ünlü CEO'su Jack Welch "Çığır Açıcı Liderlik" adlı kitapta "Eğer kendinizden daha az yetenekli insanlarla kuşatılmış durumdaysanız bu hiçbir işe yaramaz. Kendiniz çok iyi olsanız bile eğer takım arkadaşlarınız sizden daha iyi ve hızlılarsa şanslısınız demektir. İş yaşamında da bu gereklidir. Asla tek başınıza kazanamazsınız" demektedir (Güneş ve Keskinliç Kara, 2017). Bu söz bize örgütlerde yetenekli bireylerin önemini ve örgüt başarısında yetenek yönetimi uygulamalarının faydalarını açıkça ifade etmektedir.

Yetenek yönetimi kapsamında yetenekli bireylerin yeteneklerinden faydalanılarak bireylerin kariyer gelişimlerini çeşitli yollarla destekleme suretiyle örgütte kalmalarına ve üstün performans göstermelerinin sağlanmasına çalışılır (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve örgütte tutulmasının giderek zorlaştığı bir ortamda, örgütler yetenek yönetimi stratejileri ile sahip oldukları yetenekli çalışanlardan örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yararlanabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008).

Günümüzde eğitim örgütleri de yetenekli bireyleri belirleme ve onları doğru bir şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadır. Bunu yapabilmek için de yöneticilerin cesaret, bilgi ve beceri gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Aytaç, 2015). Ayrıca yetenek yönetimi sorumluluğu sadece yöneticilerde değil kurum genelinde bu anlayış benimsenip geliştirilmeye çalışılmalıdır (Sayıcıoğlu, 2006). Eğitim örgütlerinde etkili bir yetenek yönetimi için hedeflerin, stratejilerin ve yeteneklerin kalitesi arttırılmalıdır (Wellins, Smith ve Erker, 2012). Yetenek yönetimi başarılı eğitim örgütlerinin oluşturulmasındaki en önemli faktörlerden biridir (Aytaç, 2015).

Gelişimi sürekli kılmak, geleceğe yönelik liderler yetiştirmek, değişimlere ayak uydurarak rekabet ortamında ayakta kalabilmek, personelin giriş-çıkış hareketliliğini azaltmak eğitim

örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Okulların yetenekli bireyleri belirlemesi, örgütte kalmasını sağlayabilmesi ve geleceğe dönük örgütü geliştirebilmek için “ yetenek avcısı ve yöneticisi olması “ gerekir (Aytaç, 2014).

Okulların amaçlarını gerçekleştirerek etkili bir okul olabilmesinde okul yöneticilerinin yetenek yöneticisi olmasının önemli olduğu gibi okulları daha ileriye götürecek, yenilenmesine ve değişmesine katkı sağlayacak öğretmenlerle çalışmak da oldukça önemli bir yönetim stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Güneş ve Keskinlik Kara, 2017).

Okulların sınırlı kaynaklarla en büyük faydaları elde etmesi için öğretmen kadrolarının kalite arttırımı yoluyla yönetilmesini gerektirmektedir (Wu, Nurhadi ve Zahro, 2016).

Cornerstone'a (2013) göre; okullarda yetenek yönetimi öğrenme, performans ve kariyer fırsatları yaratmak için uygulandığında öğretmenlerin etkililiğini ve öğrenci başarısını arttırabilir. Okulların yetenek yönetimi anlayışıyla yönetilmesi sahip olmak istediği yetenekli ve nitelikli insan gücüne sahip olması için önemli bir fırsat olduğu söylenebilir. Literatüre bakıldığında yetenek yönetimine dair yabancı araştırmaların yerli araştırmalardan daha fazla olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu araştırma ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenerek literatüre katkı sağlaması düşünülmektedir.

1.2.Amaç

Araştırmanın amacı okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- a) Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri nasıldır?
- b) Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır?

1.3.Önem

Örgütlerin rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmesi, başarı elde edebilmesi ve tercih edilen konuma gelebilmesi, gelişimini sağlayabilmesi yetenekli insan kaynağı ile mümkündür. Bu nedenle örgütler yetenekli bireyleri belirleme, çekme ve aynı zamanda başarılı şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadırlar. Yetenekli bireyler de kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak, kariyerlerinde doyum elde edebilecekleri, yeteneklerinin takdir edildiği ortamları tercih etmek istemektedirler. Örgütlerin gelişimine hız kazandıracak, oluşturacağı orijinal fikirlerle örgüte yeni bir boyut katacak, nitelikli ve yetenekli bireylerin örgütte etkili şekilde yer almasını sağlayacak çağdaş insan kaynağı yönetimlerinden birisi ise yetenek yönetimidir.

Eğitim örgütlerinin de hedeflerine ulaşabilmeleri ve etkili olabilmeleri insan kaynaklarından yararlanabilmelerine bağlıdır. İnsan kaynaklarının verimli yönetilebilmesi ve geliştirilebilmesinde önemli yer tutan yetenek yönetimi yaklaşımının okullarda da uygulanması okulların hedeflerine ulaşarak başarı elde etmelerinde, farklılık ve yenilikçilik ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinde önemli bir etken olarak rol oynayacaktır. Türkiye’de ilk olarak işletmelerde çalışılan yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaların son yıllarda eğitim kurumlarında da arttığı görülmekle bu alanda yapılan çalışmalar yeterli değildir. Bu nedenle bu araştırmadan sağlanan veriler literatüre ve diğer çalışmalara katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

1.4.Sınırlılıklar

Bu araştırma katılımcı okul yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.5.Sayıtlar

Bu araştırma katılımcı okul yöneticileri ve öğretmenlerin sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayılarak yürütülmüştür.

1.6.Tanımlar

Yetenek: Kişinin bilişsel özellikleri ile çeşitli işleri yapabilmesi şeklindeki fiziksel özelliklerinin tamamıdır (Erdoğan, 1999, s. 87). Başka bir tanıma göre en üst düzeyde potansiyel sergileyerek fark yaratabilmektir (CIPD, 2007).

Yetenek Yönetimi: Yetenek yönetimi; örgütün her düzeyinde yetenekli çalışanların ilgisini çekmeyi, geliştirmeyi ve elinde tutmayı amaçlayan örgütün iş stratejisi ile uyumlu bir stratejik faaliyettir (Hatun, 2010, s.13).

BÖLÜM II: ALANYAZIN

Demografik değişimler, küreselleşme, bilişim teknolojisindeki değişimler ve yeni kariyer yaklaşımları örgütlerin önceliğinin değişmesine neden olmuştur. Örgütler, tüm bu değişimler karşısında rekabet avantajı sağlamak için insan kaynağına önem vermeye başlamışlardır. Örgütlerin başarı elde edebilmesini, gelişimini sağlayabilmesi yetenekli insan kaynağı ile mümkündür. Örgütleri amaçladığı hedeflere ulaştıracak, yeni düşünceler üretmek örgüte yeni bir boyut katacak, yetenekli bireylerin örgüte yarar sağlamasını sağlayacak yeni bir yaklaşım olan yetenek yönetimidir. Bu bölümde yetenek yönetimi konusuna ilişkin kuramsal çerçeveye yer verilmiştir.

1.YETENEK KAVRAMI

Bireysel yeteneklerin örgütlerin performansı ve başarısındaki katkısını tanımlayabilmek için, öncelikle yetenek kavramının tanımını yapmak gerekmektedir.

1.1.Yetenek Tanımı

Türk Dil Kurumu'na (2018) göre yetenek şu şekilde tanımlanmaktadır:

- 1) Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat.
- 2) Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.
- 3) *Eğitim Bilimi*: Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır.
- 4) *Eğitim Bilimi*: Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.

Türk Dil Kurumu'nun yetenek tanımlarına baktığımızda yeteneğin doğuştan gelen ve kalıtıma dayanan çerçevesine vurgu yapıldığı görülmektedir. Yetenek doğuştan gelir ancak sonradan edinilen eğitimlerle, yaşantılarla geliştirilebilir. Ayrıca kalıtıma dayanan yetenek bireyin diğer insanlardan daha iyi olduğu fonksiyonel performanstır.

Yetenek kelimesinin tarihsel gelişim sürecine baktığımızda önceleri askerlik ile ilişkilendirilmiş, 19.yüzyılda zekâ ile ilgili olarak IQ testleri ile ölçümlenmiş, günümüzde ise “bilginin işe uygulanmasında gösterilen başarı” ile ilgilidir (Atlı, 2017, s.33).

Yetenek kelimesinin orijinal yazımı olan talent kelimesinin baş harflerinin her biri bir kavramı işaret etmektedir. T; **Triump** (Başarı), A; **Ability** (Kabiliyet), L; **Leadership**

(Liderlik), E; Easiness (Pratiklik), New-Fangled (Yaratıcılık), Time (Zaman) kavramını içermektedir (Doğan ve Demiral, 2008, s.151).

Aşağıda genel bir çerçeve sunabilmek bakımından, alanyazında ulaşılan yetenek tanımları Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1.Yetenek Tanımları

Tanımlayan	Tanım
Nankervis (2013, 189)	Kişinin bilgi, deneyim, zekâ, beceri, yargı, tutum, karakter toplamı.
Ross (2013, 167) CIPD (2007)	Ortalamanın üstünde kabilliyet, başarı vadeden kapasitedir. En üst düzeyde potansiyel sergileyerek fark yaratabilmektir.
Ulrich ve Smallwood (2012)	Geleceğe yatırım yapmaktır.
Özer (2017, 3)	Özel becerileri olan kişilerdir.
Buckingham ve Vosburgh (2001, 17)	Bireyde var olan duygu ve düşünceleri hayata fonksiyonel uyarlayabilmektir.
Erdoğan (1999, 87)	Kişinin bilişsel özellikleri ile çeşitli işleri yapabilmesi şeklindeki fiziksel özelliklerinin tamamıdır.
Vaiman ve Vance (2010, 3)	Yetenek, bir örgütün rekabet avantajına katkıda bulunan değerdir.
Cheese (2007, 46)	Bir kişinin sahip olduğu ve çalışmaya getirdiği tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışların toplamı anlamına gelir. Bu nedenle yetenek, örgütlerin işletme hedeflerini gerçekleştirmek için edinmek, korumak ve geliştirmek isteyen insan kaynaklarını tanımlamak için kapsamlı bir terim olarak kullanılır.
Rudhumbu (2014)	İlgili bilgi ve becerilere sahip olan, kendinden başlangıç yapan ve örgütsel bağlılığı gösteren örgüt üyelerini ifade eder.

Akar ise yeteneğin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (Akar, 2015, s.20-21):

- Doğuştan gelir.
- Geliştirilebilir yapıdadır.
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur.
- Kişi yeteneğini öğrenme ile bütünleştirerek başarıya ulaştırır.

Atlı ise yetenek kavramı ile ilgili şu unsurları sıralamıştır (Atlı, 2017, s.32-33):

- Yeteneği oluşturan bileşenler zekâ, yaratıcılık ve motivasyondur.
- Yetenekli birey, kalıtıma dayanan bir yapabilme kapasitesine (potansiyel) sahiptir.
- Bireyin yetenekli olarak kabul edilebilmesi için belirli bir alanda gözlenebilir bir performansa ihtiyaç vardır.
- Yeteneğin ortaya çıkışında çevresel ve kişisel etmenler önemlidir.
- Yetenek çeşitli etmenlerle geliştirilebilir.

Şahin (2017) eğitim konusunda yeteneği “*bireyin örgün öğretim ve yaygın eğitim alanlarındaki gelişim özellikleri*” olarak belirtmektedir.

Yetenekli çalışanların gelecekteki rolünün öneminin farkında olan uzmanlar yetenekli iş gücünü “ geleceğin petrolü” olarak değerlendirmektedir (Koplovitz, 2008; akt. Atlı, 2017, s. 37). Ayrıca örgütün yeteneğini, işgörenlerin yeteneğini temel alarak açıklayan görüşlere göre; “örgütün yeteneği, işgücünün sahip olduğu yeteneklerin toplamıdır” (Akar, 2015, s.21).

Örgütlerin çevresel değişme ve gelişmelere uyum sağlamasında kritik unsurun insan gücü olduğunun anlaşılması ve yetenekli çalışanların ve yöneticilerin, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesinde ayırt edici katkı sağladığının görülmesi, yeteneğin az bulunurluk, değerli olma, taklit etme zorluğu gibi özelliklerinin bulunması bize “yetenek” kavramının önemini ifade etmektedir (Balcı, 2014; akt. Akar, 2015, s.11). Yetenekler örgütlerin şu andaki ve gelecekteki performansı üzerinde önemli bir fark yaratma becerisine sahiptirler (Hughes ve Rog, 2008, s.744). Bu nedenle örgütler yetenekli bireylere önem vermekte, onları örgüte çekerek, yerleştirip geliştirerek elde tutmaya çalışmaktadırlar.

İnsan odaklı bir örgüt olan okullarda da temel kaynağın çalışanların yeteneği olması sebebiyle okul başarısında ve etkiliğinde “yetenek” kavramı ayrı bir önem teşkil etmektedir.

1.2.Yeteneğin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bireysel yeteneklerle bağlantılı olan yetkinlik, performans, beceri ve potansiyel kavramlarının da tanımlanması bu kavramların örgüt performansına olan etkisini anlamak açısından faydalı olacaktır.

1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı, ilk kez 1973 yılında Mc Clelland tarafından tanımlanmıştır (Terlemez, 2013). Yetkinlik, kurumların çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan olanakları kullanmak koşulu ile “kişisel gelişim” lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile kurumlarını daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan

oluşan bir rehberdir (Biçer ve Düztepe, 2003, s.14). Tak, Sayılar ve Kaymaz'a (2007) göre yetkinlik; davranışlar, beceriler, bilgi, kişisel özellikler ve yeteneklerden oluşmaktadır.

Yetenek kişinin zihinsel ve bedensel kapasitesini belirtirken, yetkinlik bu kapasitenin üstün performansa ulaşmada yetkinliğin unsurlarından olan bilgi, beceri ve tutumları nasıl kullanıldığına cevabıdır (Tümen, 2014). Yetkinlik, örgütlerin çalışanlardan bekledikleri davranışları ortaya koyar.

Yetkinliklerin bazı özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Paksoy, 2007):

- Yetkinlik, gözlemlenebilir ve ölçülebilir.
- Yetkinlik, üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırır.
- Bireylerin işlerini nasıl yapmalarını ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini belirtir.
- Yetkinlik, doğuştan gelebilir veya sonradan eğitim ya da deneyimle kazanılabilir (Doğuştan geliyorsa yetenektir).

Yetkinlik, istenen sonuçlar için gösterilmesi gereken davranışlardır. Bireyin işinde yeterli olmasını sağlayan bireye ait özellikleri gösterir. Yetkinlik alınan sonuçlardan çok, kişinin etkin bir performans elde etmek için göstermesi gereken davranışlarla ilgilidir (Ünsar, 2009, s. 45)

Yetenek; bireyin zekâ, yaratıcılık, motivasyon gibi bileşenlerle diğer bireylerden farklı olmasını, yetkinlik ise; yetenek, bireyin kişisel özellikler, bilgi ve beceriyi etkili kullanarak etkin performans elde etmesini sağlar.

1.2.2. Yetenek ve Performans Kavramı

Performans; örgütte yer alan bireyin planlanan hedefe yönelik nereye ulaştığının, örgüte neler sağladığının nitelik ve nicelik olarak ortaya konmasıdır. Performansın amacı, bir örgütün misyonunu, vizyonunu, stratejisini başarması için kritik başarı noktalarının belirlenmesidir (Yalçın, 2013). Performans, doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünlüğünün doğrusal fonksiyonudur (Özer, 2008; akt. Akar, 2015). Yani yetenek ve performans arasında olumlu yönde ilişki vardır ve yetenek performansı olumlu yönde etkilemektedir. Yeteneğin bireyin yaşamına değer katabilmesi, performansa dönüşebilmesi için öğrenme ortamı içinde ele alınması gerekmektedir (Akar, 2015, s.19). Bir eylemin yerine getirilme kalitesini ifade eden performans içinde yetenek kavramını da barındırmaktadır (Muslu, 2013). Performans işe hastır ve performansın iyi olması ilgili beklentilerin karşılanma durumuna bağlıdır (Aytaç ve İpek, 2014, s.37).

Yetenekli kişiler diğer kişilere göre daha az performans göstererek veya diğer kişilerle aynı performansı göstererek daha başarılı olabilirler. Bunu sağlayan kavram yetenektir (Tarakçı,

2016). Ayrıca performans ile motivasyon arasında da sıkı bir ilişki olması sebebiyle örgütler performanslarını arttırabilmek için yetenekli çalışanları seçerek onların motivasyonlarını yükseltmeli ve gelişimleri için gereken eğitimleri vermelidirler (Güngör, 2013).

1.2.3. Yetenek ve Beceri Kavramı

Türk Dil Kurumu'na (2018) göre beceri; bireyin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet, ustalık olarak tanımlanmıştır. Tanımdan yola çıkılarak yetenek kavramının beceri kavramını içerdiği söylenebilir.

Yetenek ve beceri arasındaki bir önemli fark da beceri öğrenme yoluyla elde edilebilir ve bireyden bireye aktarılabilirken, yetenek doğuştan gelmekte ve öğrenme yoluyla elde edilerek bireyden bireye aktarılabilme imkânı daha az olmaktadır (Ceylan, 2007).

Bir müziği kulaktan duyarak çalmak yetenekken; notalara bakarak çalmak beceridir. Örgüt açısından bakarsak bireyin örgütü farklı kılabilen bir davranışı onun yetenekli olduğunu belirtirken; işini verimli yapabilmek için rasyonel kararlar alması becerisini gösterir (Arar, 2016).

Beceri de somut özellikler ve gözlemlenebilir kanıtları vardır. Birçok ilgili beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Beceri zaman içerisinde kazanılır. Örneğin; güzel konuşma, güzel yazma, güzel resim çizme ya da güzel şarkı söyleme (Şencan, 2011).

1.2.4. Yetenek ve Potansiyel Kavramı

Türk Dil Kurumu'na (2018) göre potansiyel; *“gizli kalmış, henüz varlığı ortaya çıkmamış olan, gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan, kullanılmaya hazır (güç, yetenek), gizli güç”* olarak tanımlanmaktadır. Potansiyelin geleceğe yönelik bir güç olması örgütlerin yetenekli bireyleri belirlerken ve seçerken potansiyel faktörünü de göz önünde bulundurmasını gerektirmektedir.

Potansiyel, bireyde var olan ancak henüz ortaya çıkmamış yetenektir. Yetenek ise, potansiyel olarak bir işi yapabilme kabiliyetidir (Muslu, 2013). Potansiyel; gelecekte bir işi yapabilme yeteneği iken performans; şu andaki işi yapma yeteneğidir (Aytaç ve İpek, 2014, s.54). Bu da bize performans ve potansiyel kavramlarının farklı olduğunu ve ayırıcı yönlerinin performansın geleceğe yönelik potansiyelin ise şimdikiye yönelik olduğunu göstermektedir.

Bir başka tanıma göre potansiyel, bireyin büyüme ve ek sorumluluk alma konusunda yetenek ve tutkuları olmasıdır (Keçecioglu ve Aydın, 2017, s.193). Bireyin yetenekleri potansiyeli ile

ilişkili olmakla birlikte potansiyel kişinin yapabileceklerini ifade eder (Ewerlin, 2013, s.281). Potansiyel şu ankinden daha fazla kişilerin gelişme olasılığıdır, dinamik bir durumdur. Bu nedenle örgütler mevcut bulunan yeteneklerin belirlenmesini sağlayarak bireylerin potansiyel olarak daha geniş rollerde etkin olmasını sağlamaya çalışır. Ayrıca dikkatin yeteneğe verilmesi de örgütleri yüksek potansiyelli bireylerin belirlenmesi ve geliştirilmesine öncülük etmeye yöneltmiştir (Keçecioğlu ve Aydın, 2017, s.240-241).

1.3.Yetenekli Çalışan

Tarihsel olarak, performans sonuçları kimin yetenekli olduğunu, kimin neyi bilmediğini belirlemenin en basit yolu idi. Ayrıca en iyi mevcut performansa sahip olanlar yetenekli sayılırdı. Bununla birlikte zaman ve tecrübe örgütlere, çalışanların gelecekte edindiği pozisyonların, çalışanların sahip olmadığı yetenekleri gerektirebileceğini öğretmiştir (Fulmer ve Conger, 2004, s.4). Dolayısıyla örgütler için çeşitli becerilere sahip yetenekli çalışanlar önem arz etmektedir.

Yetenekli çalışanlar; kendini yenileyen, geliştiren, çağı yakalamak isteyen örgütler için önem arz etmektedir. Günümüze baktığımızda çoğu örgütlerin yetenekli çalışan konusunda yeterli bilgi ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak zamanla meydana gelen değişim ve gelişimler örgütleri yetenekleri belirleme, geliştirme ve elde tutmanın gerekli olduğunu kabul etme durumuna getirmiş bulunmaktadır.

Abrudan ve Matei 'e (2008, s.25) göre yetenekli bir çalışan, olağanüstü bir yeteneğe sahip kişi değil, daha ziyade, çalıştığı iş için uygun bir kişidir. Bahadınlı (2013) yetenekli çalışanı, örgüt kültürünü iyi bir biçimde okuyabilen ve gerekliliklerini yerine getirebilen çalışanlardır şeklinde tanımlamaktadır. Yetenekli çalışanlar; değişim ve gelişime eğilimi sürekli olan, örgütleri için değer yaratan, hırslı, akıllı, yaratıcı ve aynı zamanda sürekli öğrenmek ve gelişmek isteyen bireylerdir (Demircioğlu, 2010, s.10).

Örgütlerin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmesi orijinal fikirlere sahip yetenekli çalışanlarla mümkündür. Yetenekli çalışanlar katılımı destekleyen, ortak girişim faaliyetlerinin yer aldığı, çalışanlara destek veren, geliştirici programların yer aldığı örgütsel ortamları tercih etmektedirler (Folkers, 2008, s.44). Bu nedenle örgütler yetenekli çalışanları kurumlarında tutabilmek için çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri örgütsel ortamı sağlamaya çalışmalıdırlar. Geleceğin iş dünyasında örgütlerin çalışanları değil, çalışanların örgütleri tercih edecekleri bir sürecin içinde bulunduğumuzu çok rahat bir şekilde söylemek mümkündür (Altınöz, 2009, s.10).

1.4.Yetenekli Çalışanın Özellikleri

Bir örgütün başarısını sürdürmesi, yenilikleri yakalayarak gelişmesi ve performansını her zaman maksimum düzeyde tutabilmesi için, yetenekli çalışanlarının olması ve bu çalışanların örgütlerde doğru işlerde yer alması gerekmektedir (Demircioğlu, 2010, s.10).

Yetenekli çalışanların özellikleri (Roiter ve Butterris, 2004, s.31):

- Farklı fikirler üretir.
- Diğer çalışanları geliştirmeye çalışır ve örgüte yeni değerler katar.
- Diğer yetenekli insanları da örgüte çeker.
- Yetenekli çalışanlar örgütün birçok biriminde, farklı kültürlerde başarılı olabilirler.
- Kişisel başarıdan ziyade takım başarısından endişe duyar.

Yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerle örgütler yüksek potansiyele sahip çalışanlarını “en değerli çalışanlar” olarak nitelendirmekte ve özelliklerini şu şekilde belirtmektedirler (Ceylan, 2007, s.9-10):

- Değişim ve gelişimi sürekli olarak görürler.
- İnsanlar onlarla çalışmak isterler ve yeni yetenekler çekmede başarılıdırlar.
- Başarılı olma potansiyelleri sayesinde her koşulda başarılıdırlar.
- Kurumu çok iyi temsil ederler.
- Kısıtlanmayı sevmeyizler.
- Diğer çalışanları da geliştirerek çok iyi model olurlar.
- Güven kazanma konusunda başarı gösterirler.
- Yerinde sayan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.

Yetenekli çalışanların sürekli araştırma ile yenilik ve değişimleri takip etme özelliklerine sahip olmaları, diğer bireylerin gelişimine de önem verme ile kurum kültürüne olumlu değer katmaları ve farklı fikirleriyle kurum başarısına katkıda bulunmaları gibi özellikleri onları bir eğitim örgütü olan okullarda da önemli kılmaktadır.

1.5.Pareto Kuralı

Pareto kuralı, İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto 1897’de İtalya’daki servetin %80’ine nüfusun %20’sinin, İngiltere topraklarının %80’ine nüfusun %20’sinin sahip olduğunu gözlemlemiştir. İngiltere’de servet dağılımının da bu orana benzerlik gösterdiğini belirterek önemsiz çoğunluk- önemli azınlığa yönelik bir model oluşturmuştur. Pareto bununla yetinmeyerek bahçesine ektiği bezelye tohumlarının %20’sinin toplam ürünün %80’ini

sağladığı tespit etmiştir. Pareto Kuralı'nın çalışma hayatındaki yansımalarını ise 2. Dünya Savaşı sonrasında görülmüştür (Kişioğlu, 2011).

Yetenek kavramı içinde geçerli olan Pareto kuralı, işin %80'inin çalışanların %20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. Kurumların geleceğinin %95'i ise çalışanların yalnızca %5'lik kısmını oluşturan en değerli çalışanlarına dayandırılmaktadır (Altınöz, 2009, s.14). Kurumlardaki çalışanların %5'lik kısmı daha öncede bahsettiğimiz yetenekli çalışanlardır.

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun çalışmalarının da bize gösterdiği gibi, nitelikten çok nicelik önemlidir. Kurumlarda çok personel yerine daha nitelikli, işe uygun yeteneklere sahip daha az personel çalıştırarak da verim elde edilebilir. Böylece çok personelli iş yerlerinde yaşanan birçok sorun yaşanmamış olacaktır (Tarakçı, 2016, s.11).

Bill Gates yetenekli çalışanlar için şu sözü söylemektedir “ *Bizden en iyi yirmi çalışanımızı alın, böyle bir durumda Microsoft önemsiz bir kurum hâline gelirdi*” (Berger ve Berger, 2003, s.4). Bu söz bize kurum başarısında yetenekli çalışanların önemini göstermektedir.

Örgütler yetenekli çalışanları kaybetmemek için örgüte bağlılıklarını sağlamaya çalışmalıdır. Çünkü yetenekli çalışanını kaybettiğinde yerine yeni yetenekli çalışan bulma zorluğunun yanı sıra maliyet olarak da olumsuz etki yaratacaktır. Bu nedenle örgütler Pareto kuralını göz ardı etmemelidir (Yıldırım, 2016, s.55). Okulların da bu bağlamda yetenekli çalışanların çalışma devamlılığını sağlayıcı stratejilere sahip olmaları ve etkili şekilde uygulamaları gerekmektedir.

2.YETENEK SAVAŞLARI OLGUSU

2.1.Yetenek Savaşlarının Tarihsel Süreci

Sanayileşme döneminde üretim girdilerinin önemli bir bölümünü oluşturan ve daha çok fiziksel etkenlere bağlı olan emek faktörü; globalleşme, hızlı teknolojik gelişmeler ve bunlara bağlı olarak bilginin her alanda yüksek düzeyde kullanılma ihtiyacına bağlı olarak yerini entelektüel sermaye olarak da adlandırılan “bilgi işçileri” ne bırakılmasını zorunlu kılmıştır. Gelişmiş toplumların sanayileşme süreçlerini tamamlamaları ve örgütlerde “bilgi işçileri” nin egemen olması sonucunda toplumlar bilgi toplumuna dönüşmeye başlamışlardır. Bu dönüşümle birlikte bilgi ve sermaye örgütler için en önemli temel girdi kaynağı haline gelmiştir. Sermayenin kazanılması da bilginin elde edilmesi ve kullanımına bağlıdır (Baran,

Acar ve Aslan, 2009, s.619). Bu bilgiyi elde edecek ve kullanacak olan da yetenekli çalışandır.

Günümüzde örgütler rekabet ortamında önemli olan unsurun yetenekli çalışan olduğunun farkına varmışlardır. Bilgi ekonomisine geçiş ve insan sermayesinin farkına varılması yetenekli çalışanların örgütler için önemini giderek arttırmaktadır. Örgütler için yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onları kaybetmemek kendi başına bir yarışır. Hatta yarıştan ileri “savaş” olarak adlandırılmaktadır (Atlı, 2017, s.58).

1900 yılında tüm görevlerin %17’si bilgi çalışanlarını gerektirirken bu oran şu anda %60’ın üzerindedir. Daha bilgili çalışanlar daha büyük yetenek oluşturmak açısından önemlidir. Ekonomi daha bilgi temelli oldukça yüksek yetenekli insanlar farklılaştığı için bu değer sürekli artacaktır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017, s.387).

Yetenek savaşları 1990’lı yıllarda ortaya çıkmasına rağmen gerçek anlamda 1980 yılı sonrası yaşanmaya başlanmıştır (Ceylan, 2009, s.13). 1990’lı yıllar bireysel ve örgütsel yeteneklerin örgütün iş hedefleri ile bütünleşik olarak yönetilme düşüncesinin gündeme geldiği yıllardır (Akar, 2015, s.34).

Tablo 2.Yetenek Savaşında Yeni Gerçeklikler

ESKİ GERÇEKLİK	YENİ GERÇEKLİK
İnsanlar organizasyonlara ihtiyaç duyar.	Organizasyonlar insanlara ihtiyaç duyar.
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabetçi avantajdır.	Yetenekli insanlar rekabetçi avantajdır.
Daha iyi yetenek bazı farklar yaratır.	Daha iyi yetenek büyük bir fark yaratır.
İşler kıttr.	Yetenekli insanlar kıttr.
Çalışanlar sadıktır ve işler güvencedir.	İnsanlar hareketlidir ve bağlılıkları kısa vadelidir.
İnsanlar önerilen standart paketleri kabul ederler.	İnsanlar daha fazlasını talep ederler.

Kaynak: (Michaels, Handfield- Jones ve Axelrod, 2001; akt. Keçecioğlu ve Aydın, 2017, s.389)

Yapısal güçler yetenek savaşını yürütmektedir. Yetenek için savaş yeni iş gerçeklerini yansıtmaktadır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017, s.389).

Yetenekli çalışanın kuruma çekilme sürecinin savaş olarak nitelendirildiği günümüz toplumu kurumlara da birtakım sorumluluklar getirmektedir. Bu nedenle okullar deneyimli çalışanlara

sundukları imkânlarla onları kuruma çekmeli, kurum kültürü oluşturarak kuruma bağlılıklarını sağlamalıdır.

2.2.McKinsey Araştırması

McKinsey şirketi 1926 yılında Prof. James O. McKinsey tarafından kurulmuştur. Yeteneğin örgütsel başarı için önemli olması sebebiyle McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları “yetenek için savaş” kavramını geliştirmişlerdir. “Yetenek Savaşları” olarak adlandırdığı araştırmasında McKinsey şirketi, günümüzde yeteneklerin elde edilmesinin ve/veya elde tutulmasının nasıl zorlaştığı bulgusunu ifade etmektedir (Muslu, 2013, s.28). Yetenekli yöneticilerin ve profesyonellerin iyi bir arzına ihtiyaç duyan örgütlerin sayısı önemli ölçüde artmaktadır (Hiltrop, 1999, s.422).

McKinsey danışmanlık firmasının yaptığı araştırmada gelecek 20 yılda başarı için en önemli kaynağın yüksek yetenekli çalışan olduğu bulunmuştur. Yine bu araştırmada yetenekli çalışanların örgüt başarısını sağlayabilmesi için bu kişilerin zeki, teknolojiyi iyi kullanan değişik durumlara kolay uyum sağlayabilen bireyler olması gerektiği vurgulanmaktadır. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu yetenekli çalışanlara olan ihtiyaç artmasına rağmen yüksek yetenekli insan arzı azalacaktır (Fishman, 1998).

Araştırmanın katılımcı sayıları Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Yetenek Savaşı 1997, 2000 Survey, Katılımcı Sayıları

	1997	2000
Firma sayısı		
Büyük ölçekli firmalar	77	35
Orta ölçekli firmalar	Yok	19
Katılımcı sayısı		
Yönetim Kurulu Üyeleri	360	400
Üst Düzey Yöneticiler	5600	4100
Orta Düzey Yöneticiler	Yok	2400
İK uzmanları	72	Yok

Kaynak: (McKinsey “Yetenek Savaşı”).

Yapılan araştırmanın sonuçları şu şekildedir (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001, s.10):

- Ankete katılanların %89’u yetenekli insanları şirkete çekmenin, %90’ı onları şirkete tutmanın şu an 3 yıl öncesine göre daha zor olduğunu belirtmiştir. Ankete katılanların sadece %7’si şirketlerinin gelecek vaat eden tüm iş fırsatlarını takip edebilecek yeterli yetenekte yöneticiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir.
- Demografik ve sosyal değişimler bu zorluğu yaratan faktörlerden biridir.

- En iyi performans gösteren şirketler yeteneklerin en iyi yönetildiği şirketlerdir.
- Yetenekli çalışanlar şirketin üretkenliğini, gelirini ortalama performans gösterenlerin oranından çok daha fazla arttırmaktadır.

Araştırmanın ikinci kısmı 2000 yılında yapılmıştır. Hem 1997 yılı hem de 2000 yılı araştırmaları en iyi performans gösterenlerin potansiyel etkisini göstermiştir. Araştırmada (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001, s.11-12):

- Her iki ankete katılanların sadece %3'ü, şirketlerinin yeteneklerini hızlı ve etkili bir şekilde geliştirdiklerini belirtmişlerdir.
- Yetenek bulmanın zorluğu ve yetenek için artan rekabetin olduğu bir dönemde, onu etkin bir şekilde yönetmek gerekir.
- Liderler, yeteneklerini kuruluşlarının her düzeyinde öncelikli kılmalı, şirketlerine onları çekmek için nedenler yaratmalı, işe alım stratejilerini yeniden kurmalı, gelişme için bol fırsatlar yaratmalıdırlar.
- Şirketler performansı ölçmeye ve geribildirim almaya daha fazla dikkat etmelidir. Örneğin, 1997'de katılımcıların %71'i performanslarıyla ilgili geri bildirimlerin geliştirilmesi için çok önemli veya çok önemli olduğunu ancak %32'si şirketlerinin bu tür geribildirimlerini etkili bir şekilde sağladığını belirtmiştir. 2000 yılında ise %89'u geribildirimlerin önemli olduğunu, %39 ise etkili geribildirim sağlandığını belirtmişlerdir.
- Yeteneği ciddiye alan şirketler daha fazla pay sahibi değeri elde etmekte ve daha iyi yetenek vasıtasıyla rekabet avantajı sağlamaktadır.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda başarılı şirketleri diğer şirketlerden ayıran özelliklerden birinin yetenekli çalışanların şirkette yer almaları ve yeteneklerin en iyi şekilde yönetilmesi olduğunu söyleyebiliriz.

1990 yılında Wendy Kopp tarafından kurulan Amerika İçin Öğretmek, şehir okul sistemlerinde düşük öğrenci performansı için temel faktörün sınıftaki öğretmen yeteneklerinin kalitesi olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla okulların kaliteli hizmet sunabilmek, farklılığı oluşturmak, yenilik ve değişmeye katkı sağlayabilmek için yetenekli çalışanlara sahip olması gerektiği gibi yöneticilerin de yetenekli çalışanlara destek olarak, geliştirerek onları etkin yönetmeleri gerekmektedir.

3.YETENEK SAVAŞLARINA ZEMİN HAZIRLAYAN NEDENLER

“Yetenek savaşları” ifadesi marka ve kült bir kavramdır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017, s.13). İnsanlık tarihi tarım, sanayi ve bilgi çağı olmak üzere üç döneme ayrılmaktadır. Tarım döneminde toplumların aynı sosyo-ekonomik koşulları vardı ve benzer koşullar nedeniyle ayrışmalar yaşanmamaktaydı. Sanayi toplumuna geçişle sosyo-ekonomik koşullardaki benzerlik azalmaya başlamıştır. Bilginin her alana hızlı yayılması ile günümüz çağı bilgi çağı yaşanmaya başlamıştır. Bilgi çağı rekabeti oluşturmuş, bu rekabet ortamında başarılı olmak isteyen kurumlar yetenekli çalışan arayışına girmiş ve yetenekli çalışanın az bulunuşu da yetenek savaşları olgusunu oluşturmuştur (Yalçın, 2013, s.27).

Yetenek savaşlarının yaşanmasında bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışındaki değişim sonucu kurumların beklentilerinin değişmesi de etkilidir. Ayrıca kurumların birbirinden eleman alma oranındaki artış, kurumların yeni mezun yetiştirme yerine deneyimli çalışanlarını geliştirme politikasına yönelişi, “kelle avcısı” olarak adlandırılan yetenekli çalışan arayışındaki artışlar ve kurumların birbirinden çalışan transfer etmeleri kurumlar arasında yaşanan rekabeti bize göstermektedir (Erdemir, 2006, s.30-31).

Yetenek savaşlarını kazanmanın ilk şartı ise göl kenarında oturup tembel tembel balık gelmesini beklemek şeklinden çıkıp zıpkın ve ağlarla yapılan hızlı bir avlanma operasyonuna dönüştürülmesidir (Johnson, 2001; akt. Erdemir, 2006, s.31).

Yetenek için savaşta ortaya çıkabilecek durumlar şu şekildedir (Preffer, 2001, s.249):

- Bireysel performansa değişmez bir vurgu (bireysel yıldızları ödüllendirmek) olacak, böylece ekip çalışması azalacak, yıkıcı iç rekabet yaratarak öğrenmeyi geciktirecektir.
- Örgüt dışındaki kişilerin yeteneklerini yüceltme eğiliminde olmak ve içerdekilerin becerilerini ve yeteneklerini göz ardı ederek örgüt içinde olanların motivasyonlarını kaybetmelerine ve işe alım zorluğunun daha da büyük olmasına neden olacaktır.
- Daha az yetenekli olarak etiketlenenlerin, daha az yetenekli hale gelmeleri ve cesaretini kırmaları için kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet oluşturmalarına sebep olacaktır.
- Ancak yetenek savaşı için başarılı bir şekilde yarışsanız, en iyi insanlara sahip olursunuz.

3.1.Küreselleşme, Rekabet ve Değişen Örgüt yapıları

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte meydana gelen hızlı değişimler örgütleri de önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin bu hızlı değişimlere kayıtsız kalması mümkün değildir.

Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte örgütlerin faaliyet alanları, örgüt yapıları, rekabetler yöntemleri, yönetim anlayışları da farklılaşmaya başlamıştır (Tağraf, 2002, s.33).

Artan küreselleşme beraberinde rekabeti de getirmektedir. Artan rekabetle birlikte meydana gelen hızlı değişimler örgütlerin ayakta kalabilmelerini de zorlaştırmaktadır (Cottrill, 1998, s.36-40). Örgütlerin küresel bir boyut kazanması örgütlerde istihdam edilen işgörenlerin küresel ölçekte örgütlere katkılarının olmasını gerektirmektedir (Yüksel, 2014, s.79).

Tüm bu değişimlere paralel olarak yakın zamana kadar geçerli olan geleneksel örgüt yapıları, örgüte yönelik yaklaşımlar ihtiyacı karşılayamaz hâle gelmiştir. Örgütler rekabet ortamında yarışabilmek, hızlı değişimlere ayak uydurabilmek ve kurumsal başarıyı yakalayabilmek için yetenekli çalışan arayışına girmişlerdir.

Hızla değişen dünyada küreselleşmenin de etkisiyle yetenek ve beyin gücü öne çıkan para birimi hâline gelmiştir (Cheese, 2008, s.7).

Günümüz eğitim örgütlerinin başarısı da sürekli yenilik, gelişim, yaratıcılık içerisine olmalarına bağlıdır. Aynı zamanda büyümeyi sağlama için sürekli, amaca yönelik farklılıklar yapması gereklidir (Bulut, 2010).

3.2.Bilişim Teknolojisindeki Gelişmeler

Günümüzde bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşması örgütleri de etkilemiştir. Artan rekabet ve küreselleşme karşısında kurumlar, ortaya çıkan taleplere karşı cevap verebilmek adına bilgi iletişim teknolojilerini kullanmaya başlamışlardır. Bu bilişim teknolojilerindeki gelişmeler zamanla etkisini artırarak yönetimin her kademesinde stratejik bir öneme sahip olmuştur (Yalçın, 2013, s.31). Bilişim teknolojisindeki gelişmelerle yeni becerilere gereklilik artmış ve bu durum yetenekli kişilere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Demircioğlu, 2010, s.21). Ayrıca örgütlerin vizyon ve misyonları ile uyumlu insan kaynağının yeteneklerinin artırılması gerekliliği de ortaya çıkmıştır (Schiemann, 2009, s.14-15).

Değişimin hızıyla orantılı olarak güncellenmeyen bilgi işlevselliğini yitirmektedir. Bilgi toplumlarının en önemli özelliği bilgiyi üretme ve kullanma becerileridir. Ayrıca bilgi toplumlarında rekabeti belirleyen en önemli etken ise bilgiye ulaşma, kullanma, üretme yeterliliğidir. Bilgiyi üretecek olan yine insan kaynağı düşüncesinden hareketle örgütler amaçlarına ulaşmak ve örgütsel başarıyı sağlamak için yetenekli çalışanlara yönelmişlerdir (Yüksel, 2014, s.71).

Nitelikli işgücüne olan ihtiyacı McKinsey “Yetenek İçin Savaş”ta (War for Talent) açıkça ortaya koymuştur. Bu çalışmada da belirtildiği gibi en iyi yazılımcılar diğerlerine göre on kat daha kullanılabilir kod yazabilmekte ve sıradan yazılımcıların ürettiklerine oranla beş kat daha fazla kâr üretmektedirler (Çevik, 2014, s.21).

Hargreaves (2003)‘e göre bilgi toplumlarında ekonomi; yaratıcılık, yenilikçilik gibi temel değerlerle şekillenmekte ve eğitim kurumları da bu durumun alt yapısını hazırlayan birimlere dönüşmektedir.

3.3.Demografik Değişimler

Gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki demografik dönüşümün farklı boyutlarda olduğu görülmektedir (Seyhun, 2006, s.32). Yapılan araştırmalardaki mevcut eğilimlere baktığımızda gelişmiş ekonomilerdeki nüfusun daraldığı, gelişmekte olan ülkelerde ise nüfusun gençleştiği görülmektedir (Starck, Baier ve Fahlander, 2008; akt. Tarique ve Schuler, 2010, s.126). Değişen demografik yapıya bağlı olarak emekli olacak kişi sayısı artmakta ve bunların yerine koyacak genç çalışan bulmak ise zorlaşmaktadır. Tüm üst düzey yöneticilerin %40 ila %70'i önümüzdeki 5 yıl içinde çoğu emeklilik hakkına sahip olacaklardır (Gandossy ve Kao, 2004; akt. Blass, 2009, s.1). Deloitte (2005) raporunda BM'nin Nüfus Bölümü verilerinden yola çıkarak iş piyasasına giren 15-29 yaş grubunun sayısı sürekli olarak daralırken, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki nüfus yaşlanmaktadır (akt. Hughes ve Rog, 2008, s.747). Bu da bütün coğrafi ve dikey pazarlar arasında kronik bir iş gücü sıkıntısı ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde genç nüfusun azalması yetenekli çalışan ihtiyacının artmasına yol açacaktır. Gelişmekte olan ülkelerde bulunan genç nüfusun ise yeteneklerini geliştirebilecekleri gelişmiş ülkelere yönelmek isteyecektir.

Bilgi, beceri ve bilgelik toplayan çalışanların yaşlanma ve emeklilik nedeniyle kurumdan ayrılmaları bilginin kaybolması gibi olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Calo, 2008, s.406). Aynı zamanda yaşlanma ve emeklilik nedeniyle kurumdan ayrılanların yerine aynı nitelikte çalışan bulunması zorluğu, yeni alınan çalışanlara işe yönelik eğitim verilmesi gibi konuları da beraberinde getirmektedir.

İngiltere’de okul sisteminin usta öğretmenlerin emekliliği ve sisteme yeni giren öğretmenlerin tecrübe eksikliği olması nedeniyle yaşanan sorunlara karşılık öğretmen işe alımı, sisteme öğretmen sağlanması konusunda önlem, standart yükseltilmesi, okullara yönelik çalışmaların artırılması gibi çözüm yolları bulunmuyor (Rhodes ve Brundrrett, 2006; akt. Akar, 2015).

3.4. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Geleneksel kariyer anlayışındaki değişimle birlikte, kariyeri yönlendirme sorumluluğu bireylere doğru kaymış ve işten çok birey odaklı olmuştur (Özdemir, 2013, s.259).

Geleneksel kariyer yaklaşımı ile yeni kariyer yaklaşımı arasındaki farklar şu şekildedir (Özdemir, 2013, s.259-260):

- Geleneksel yaklaşımdaki bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer anlayışı yerini yeni kariyer yaklaşımı ile birlikte profesyonellik ve mesleğe bağlılığı uygulayan bir kariyer anlayışına bırakmıştır.
- Geleneksel anlayış içinde kariyer denilince belirli bir alanda eğitim gördükten sonra bir kurumda eğitime paralel bir pozisyonda işe başlayarak zaman içerisinde ve o kurumda ilerleme anlaşılırdı. Günümüzde ise eğitime paralel bir işte çalışma ve dikey hareket şansı azalmıştır.
- Geleneksel anlayışta kariyer gelişiminin göstergesi makam ve mevki iken yeni anlayışta bilgi ve yetkinliklerdir.

Yeni kariyer yaklaşımları bilgiyi, yetkinliği, profesyonelliği vurgulamaktadır. Kurumların yetenek rekabetinde yetenekli kişilere kendilerini geliştirme fırsatları sunması, değişik kariyer fırsatları yaratması yetenekli çalışanların bu kurumları tercih etmelerinde rol oynayacaktır. Günbey (2016) tarafından yetenek yönetimi ile ilgili üniversitede yönetici ve akademik personelinin görüşlerinin incelemek amacıyla yapılan çalışmada üniversitede çalışmayı tercih eden yetenekli akademisyenlerin birincil amacının maddi faydalar değil kariyerlerini geliştirme imkânı olarak belirlenmiştir. Ülkemizde de 2014-2018 dönemini kapsayan 10.Kalkınma Planında, öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeterliklerini esas alan bir şekilde yeniden yapılandırılması, kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde etkinlik sağlanmasına yönelik mekanizmaların etkinliğinin artırılması ihtiyacının olduğu vurgulanmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2013).

3.5.Zayıflayan Örgütsel Bağlılık

Bireylerde örgüte bağlılıkta azalma görülmesi bireylerin kişisel ve işleri ile ilgili gelişimlerine önem vermemesine yol açmıştır. Oysa örgüte bağlılığı yüksek bireyler; farklı birşeyler yapmaya çalışır, örgüt hakkında olumlu şeyler söyler, olumlu bir işveren markasının geliştirilmesine katkıda bulunur, hizmet kalitesi, memnuniyeti, verimlilik için düzenli olarak üstün bir çaba gösterir (Rog ve Hughes, 2008, s.749).

Yaptığı iş ile ilgili yeterli düzeyde bilgi, beceriye sahip ve eğitim almış bir kişi çalıştığı örgüt dışındaki herhangi bir örgütte de çok rahat görev alabileceğini düşünür (Çolakoğlu, 2009, s.80). Balay'a (2000) göre mesleklerine yatırım yapmamış ve genç yaştaki işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan yaşlı işgörelere oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2005, s.400). Bu nedenle bir kurumun yeteneğini yönetmenin önemli bir bileşeni de kurumun ve çalışma ortamının kültürel unsurlarını geliştirmektir (Wu, Nurhadi ve Zahro, 2016). Böylece yetenekli çalışanların kuruma olan bağlılıklarının da artması sağlanabilecektir.

3.6.Artan-İş Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi; bireylerin işleri ile sosyal hayatlarının başarılı bir şekilde yönetilmesidir (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014, s.314). Guest'e (2002) göre iş- yaşam dengesini sağlayan bireylerin iş tatmini, yaşam tatmini, performansları daha yüksek olacağı beklenmektedir.

Teknolojik gelişmeler ve sosyal ilerlemeler gibi nedenlerle tembelleşen insanoğlunun, tüketici karakteristiğinin öne çıkmasına sebep olmuştur. Bu gelişmeler ile birlikte ülkemizde son yıllarda ekonomik özgürlüğe sahip olma duygusundan dolayı artan kadın istihdamı ile birlikte, çift kariyerli eşlerin sayısının artmasıyla, bu çiftlerin iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi kurma arzuları ön plana çıkmaya başlamıştır. Kadınların istihdam edilme oranının artmasıyla beraber çift kariyerli eş sayısındaki artış, küreselleşme ile değişen sosyo ekonomik koşullar ve artan rekabet nedeniyle iş yaşam dengesinin gözetilmeye başlanması rekabet ortamında yarışı yakalamaktan ziyade öncü pozisyonda olma isteğine sahip örgütler için kaçınılmaz olmuştur (Arar, Ulukök ve Akın, 2017, s.115-116).

Bu nedenle örgütler rakipleri tarafından taklit edilmesi zor bilgi ve beceriye sahip yetenekli çalışanlardan performans gibi beklentileri karşılığında onların iş-yaşam dengelerini kolaylaştıracak esnek iş saatleri, iş paylaşımı gibi programlar sağlamalıdır (Erben ve Ötken, 2014, s.116-117). Ayrıca iş yaşam dengesi gözetilen çalışanlardan, özellikle örgüte değer yaratacak şekilde katkı yapan yetenekli çalışanları elde tutmak daha kolay hale gelmektedir (Karavardar, 2015, s.189-190).

4.TÜRKİYE'DE YETENEK SAVAŞLARI

Ülkemizde yeteneklerden yararlanma basın, bankacılık, tekstil, otomotiv ve iletişim gibi iş kollarında yaygındır. Aynı zamanda ülkemizin demografik yapısı Amerika ve Avrupa ülkelerinden farklıdır. Amerika ve Avrupa'da yaşanan ve emekli olacak kişilerin yerinin nasıl doldurulacağı ile ilgili araştırmalar yapılmakta iken ülkemizde çalışma çağına gelen kişilerin

yeteneklerine göre en doğru şekilde hangi mesleklere ve hangi nitelikteki işlere yönlenebilecekleri bir problem oluşturmaktadır (Şahin, 2017, s.65-66). Aynı zamanda Türkiye’de genç nüfus oranı fazla olmasına rağmen iş gücüne yeni katılanların yetenekli ve nitelikli olanların az olması yetenek kıtlığına sebep olmakta, bu kıtlıkta az olanı bulmak da yeni bir savaş türü olan “yetenek savaşlarına” neden olmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009, s.112).

Kasap’a (2013) göre ise Türkiye’de birçok örgüt lider/yöneticilerini kendileri yetiştirmemektedir. Bu durumda kaynak ya dışarıdan bulunacaktır ki bu yöntem maliyetli ve risklidir ya da örgüt yetenekli çalışanlardan klasik yöntemlerle lider/yönetici seçecektir. Yetenekli çalışanların çok az olduğu ve talep gördüğü Türkiye işgücü piyasasında bu durum kendinin farkında olan yetenekli çalışanı yeni arayışlara itecektir. Aynı zamanda örgütlerin yetenekli çalışan arayışına yönelmesine neden olacaktır.

Örgütlerin rekabetsel üstünlük elde etmesi ve bu üstünlüğü devam sürdürmesi sahip oldukları bilgi, teknoloji ve becerileri doğrultusunda yaratabilecekleri temel yetenekleriyle mümkün olacaktır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008, s.117).

Türkiye’de yetenek rekabeti durumuna bakıldığında özellikle gelişmiş işletmelerin ve yabancı veya ortaklı işletmelerin gündeminde olmakla birlikte eğitim alanında oldukça yeni bir alan olduğu söylenebilir.

5.YETENEK YÖNETİMİ

5.1.Yetenek Yönetiminin Tanımı

Yetenek yönetimi son zamanlarda çok popüler hale gelen teknik bir terimdir. Yetenek yönetimi, doğru insanları, doğru işte, doğru zamanda eşleştirmek ve doğru şeyleri yaparak sürekli bir meydan okumadır (Mucha, 2004, s.99).

Lewis ve Heckman'ın (2006) yetenek yönetimi tanımı daha çok işgücünün becerileri, arz ve talebi, büyüme ve yıpranma gibi faktörlere dayalı olarak organizasyonun her yerinde insan kaynaklarının akışını öngörme veya modelleme (yönetimini destekleme) üzerine odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, yetenek yönetimi, insan kaynağı veya işgücü planlaması ile eş anlamlı olarak görülmektedir.

Yetenek yönetimi çalışanlara gerçekten değer verilen bir örgütsel zihniyet ya da kültür olarak görülebilir. Rekabet avantajı kaynağı; etkin, entegre ve kurumsal çapta sofistike, kanıta dayalı insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ve insan kaynakları uygulayıcılarının

stratejik ortaklardan birine olan rolünü yükseltme fırsatı verebilir. Bu nedenle, yetenek yönetimi hem bir felsefe hem de bir uygulama olarak tanımlanmaktadır. Hem insan kaynakları planlamasına yönelik hem de insan kaynakları planlamasına entegre, stratejik ve teknoloji tabanlı bir yaklaşımın uygulanması için en üst düzeylerde ve organizasyonda yönetim ve denetime tabi tutulan tüm kişiler ancak özellikle yüksek potansiyele sahip veya anahtar konumda olduğu tespit edilenler için kabul edilmiş bir taahhüttür (Hughes ve Rog, 2008, s.746).

Yetenek yönetimi; örgütün her düzeyinde yetenekli çalışanların ilgisini çekmeyi, geliştirmeyi ve elinde tutmayı amaçlayan örgütün iş stratejisi ile uyumlu bir stratejik faaliyettir (Hatun, 2010, s.13). Ayrıca, kurumun stratejik planına ve gelecekteki yönüne ilişkin olarak gelişen bir süreç olmalıdır (Riccio, 2010).

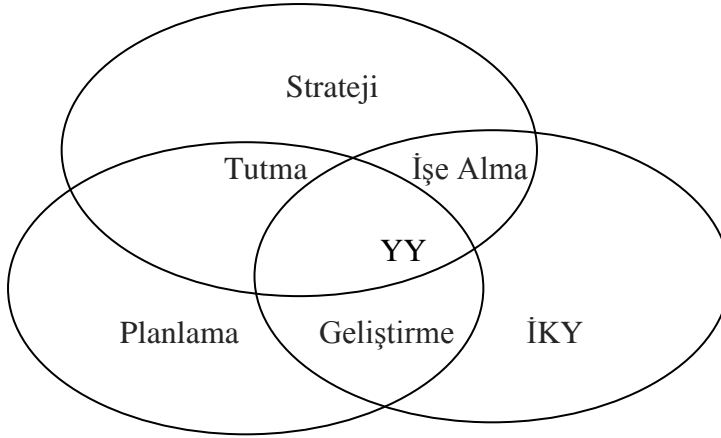
Vlad ve Vaiman'a (2010) göre başarılı yetenek yönetimi, en kalıcı rekabet avantajı yaratır. Lester Thurow'un "21.yüzyılın egemen rekabet silahı, işgücünün eğitim ve becerileri olacaktır." sözü bize gelecekte yetenek yönetimi uygulamalarının örgütler için kaçınılmaz olacağını işaret etmektedir.

Yetenek, küresel bir yetenek savaşında rakipler tarafından savaşılan değerli bir kaynak haline gelmiştir. Fakat örgütler, yalnızca yetenekler için bir savaş kazanmaya odaklanarak etkili bir şekilde rekabet edemez veya kalıcı rekabet avantajı yaratamazlar. En iyi yeteneği güvence altına almak artık rekabetçi bir başarıyı garanti edemez. Yeni ekonomik dünyada rekabetçi başarıya ulaşmanın sırrı, rekabet etmek için gerekli tüm becerileri sürdüren ve geliştiren, yetenek temelli bir organizasyon oluşturmaktır (Cheese, 2007, s.9).

Yetenek yönetimine yönelik araştırmalarda farklı bakış açıları görmektediriz. Farley (2005), yetenek yönetimini bir organizasyon içindeki insanları optimize etmek için gerekli olan tüm süreçler olarak tanımlayarak süreç perspektifinden bakmaktadır. Creelman (2004) ise yeteneği başarı, yetenek yönetimini ise zihniyet olarak görerek kültürel bir bakış açısı ile yorumlamaktadır. Wilcox (2005) ise yetenek yönetimini, en yüksek potansiyel çalışanlar için hızlandırılmış geliştirme yolları ile ilgili görerek gelişimsel yönüne vurgu yapmaktadır.

Blass (2009) ise, yetenek yönetimini Şekil 1'de gösterildiği üzere strateji ve geliştirme ile desteklenen, başta işe alma, işte tutma ve geliştirme stratejileri üzerine çizilen strateji, planlama ve insan kaynakları yönetimi arasındaki kesişim olarak ifade etmektedir.

Şekil1.Yetenek Yönetimi (YY):



Kaynak: Blass, 2009, s.22.

Yetenek yönetimi bakış açısı sistematik şekilde uygulandığında örgütsel performansa olumlu yönde etki etmektedir. Öğrenme ve gelişim, performans yönetimi ve başarı planlaması gibi yetenek yönetiminin en iyi uygulamaları, eğitim de dahil olmak üzere tüm sektörlerde uygunluk ve uygulanabilirliğe sahiptir (Brandt, 2011). Bu nedenle sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak, geleceğe dönük liderler yetiştirmek, çalışanların performanslarını geliştirmek, işe giriş-çıkış hareketliliğini azaltmak, sürekli yeni çalışanın eğitimine yönelik maliyetleri düşürmek eğitim örgütlerinde yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır (Aytaç ve İpek, 2014).

5.2.Yetenek Yönetiminin Örgütler ve Çalışan Açısından Önemi

Yetenekli örgütün özü, ayırıcı kabiliyetlere sahip olmasındandır (Cheese, 2007, s.57). Yeteneklere sahip olan ve yetenek yönetimini uygulayan örgütler giriş çıkışın yüksek olduğu ekonomik koşullarda dahi süreklilik ve verimliliği sağlarlar. Ayrıca yetenek yönetimi örgütlerin insan kaynakları bölümünün mevcut yetenekleri doğru bir şekilde yönetebilmesine olanak sağlar (Demirel ve Yaşarsoy, s.11). Altınöz'a (2009) göre yetenek yönetimi, örgütlerin yenilikçilik ve farklılık ihtiyaçlarını karşılamada en güçlü çözüm yollarından bir tanesidir. Hughes ve Rog (2008) ise yetenek yönetiminin, örgütlerin başarıyla yetenek kazanmalarını ve elinde bulundurmalarını sağlaması nedeniyle önemli olduğunu belirtmiştir.

Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetimi çalışanlara yeteneklerini geliştirme ve ödüllendirmeye imkân sağlar (akt. Hughes ve Rog, 2008, s.744). Etkin bir şekilde uygulanan bir yetenek yönetimi stratejisinin faydaları arasında, çalışanların işe alım ve kalma oranlarının iyileştirilmesi de bulunmaktadır (Hughes ve Rog, 2008, s.743).

Yetenek yönetiminin her bir kişiyi en yüksek performansa ulaştırmayı kapsamaması, her düzeydeki yönetici ve çalışan arasında iş birliğini teşvik edici olması, örgütün gelişim ihtiyaçlarını karşılaması nedeniyle örgütler ve çalışan açısından önem arz etmektedir.

5.3. Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş

Personel yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim düşüncesi ile başlar ve insanı sadece maliyet unsuru olarak görür. 18.yüzyıl sonlarına doğru (1870-1900) İngiltere’de ortaya çıkan Sanayi Devrimi ile başladığı ve İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan yönetim teorilerinden etkilenecek geliştiği söylene de personel yönetim yaklaşımı izleri çok eski dönemlere kadar dayanmaktadır. Personel yönetiminin temelleri Sanayi Devrimi ve sonrasında gelişen olaylar ile atılmıştır. 1768’de James Watt’ın buhar makinesini icadı ile başlayan Sanayi Devrimi ile üretimde ve makineleşme de artış olmuş, çok sayıda insan istihdamı gerçekleşerek temel felsefe fazla sayıdaki işçinin maliyet odaklı ve başarılı yönetilmesi olmuştur (Atlı, 2017, s.41-42).

Sanayi Devrimi ile birlikte işverenler için işe alma, işçiyi niteliklerine uygun işlerde çalıştırma, işten çıkarma ve kayıt tutma gibi konuların önemi artmış ve işletmelerde çalışanlarla ilgili işlemler daha yakından takip edilir olmuştur. Sanayi Devrimi’nin bu ilk döneminde çalışanlara yönelik bu işler işletmedeki üretim hattı sorumluları tarafından yürütülürken sanayileşmenin olgunlaşmasıyla birlikte personel yönetimi kavramı (ilk defa 1912 yılında) bir meslek olarak ortaya çıkmıştır (Demirkaya, 2006, s.1-4).

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır (Sadullah, 1998; akt. Ekinci, 2008, s.179).

Daha sonraları davranış bilimleri teknikleri ile insan kaynakları yönetimi başlamıştır (Ekinci, 2008, s.177). İnsan kaynakları yönetimi örgüt stratejileri doğrultusunda çalışanların bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumludur. İnsana tüm yönleriyle bakma ihtiyacına yanıt olarak çıkmış ve iş ortamındaki ve özel yaşamdaki uygulamaların tümünü kapsamıştır (Larsen, 1994; akt. Argon, 2001, s.27).

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağına yönelik politikalar oluşturur. Politikalarını oluştururken, mevcut çalışanlarının

dışına çıkararak potansiyel adayları da kapsayan daha büyük bir topluluğa hitap eder (Üzüm, 2017, s.468).

Tablo.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Özellikleri

Özellikler	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Yönetim Anlayışı	Uzun vadeli stratejik öngörülü	Kısa vadeli
Örgütlenme Anlayışı	Tekçi, paylaşılmış değerlerin, örgütsel amaçlara bağlılığın ve genel bir kimliğin bir araya getirdiği bireyler	Çoğulcu, koşullara bağlı birliktelik arz eden gruplar ve açıkça belirlenmiş kural ve yapılar içinde kollektif dayanışma
Örgütsel Yapılar ve İşleyiş	Doğal esneklik	Bürokratik kural ve sınırlandırılmış roller
Çalışmalara Yönelik Eğilimler	Yüksek güven, işbirliği, dayanışma ve otokontrol	Düşük güven, maliyetlerin düşürülmesi yönünde itaat ettirme ve kontrolün empoze ettirilmesi
Personelin Yetki ve Sorumluluğu	Yatay hiyerarşi, yatay yönetim,	Dikey yönetim, merkezi yönetim
Üründe verilen önem	Kalite	Nicelik

Kaynak: Öztürk, 1999; akt. Ekinci, 2008, s.178.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu ile örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır (Ekinci, 2008, s.180).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi yaklaşımı arasında benzerlikler de bulunmaktadır. Her ikisinde hareket noktası örgüt stratejisidir. İkisi de çalışanları geliştirmeye yönelik çalışmalar yapar. Performans yönetimi, eğitim ve ödül gibi uygulamalarda her ikisi de aynı teknikleri kullanır (Kaya, 2001, s.28).

Küreselleşme, değişen rekabet şartları, bilişim teknolojisinde meydana gelen değişimler, insan kaynakları yönetiminin çalışanlara olan bakış açısında değişmelere neden olmuştur. Çalışanları kaynak gibi görme anlayışı yerini yeteneklerin yönetimine bırakmıştır. Günümüz işletmeleri rekabet ortamında yarışabilmek ve başarıya ulaşabilmek için bireye önem vermeye başlayarak onlardan etkin yararlanabilmek için onlara çeşitli imkânlar sunmaya başlamışlardır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet olarak görülen çalışanlar, insan kaynakları yönetiminde en değerli varlıklar olarak görülmüş, yeteneğe dayalı insan kaynakları

yönetiminde ise farkına varılması, kurumda tutulması ve kuruma çekilmesi gereken yetenekler olarak görülmüştür (Doğan ve Demiral, 2008, s.146-148). Ayrıca son yıllarda yetenek yönetimi eğitim örgütlerinin geliştirilmesinde kritik bir başarı faktörü olarak görülmeye başlanmıştır.

5.4.Yetenek Yönetiminde Kritik Unsurlar

Yetenek yönetiminde başarı için 5 kritik unsur şu şekildedir (Cheese, 2008, s.10):

- Yetenek stratejik bir sorundur ve insan kaynakları stratejisi bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Çeşitlilik, örgütlerin en büyük varlığıdır. Farklı yeteneği örgüte çekme kritik bir rekabet avantajıdır.
- Öğrenme ve beceri geliştirme, yetenek odaklı örgütler için en önemli etkenlerdendir. Geliştirme, kuruluşunuzun başarılı olması için ihtiyaç duyduğu spesifik beceri ve yeterliliklerin net bir şekilde anlaşılmasına odaklanmış şekilde oluşturulmalıdır.
- Katılım, iş performansını değiştirebilen gizemli bir bileşendir. İnsanları motive etmek, organizasyonunuzdaki yeteneklerinizi çoğaltmanıza ve kişileri geliştirmenize olanak tanır.
- Yeteneğin geliştirilmesi tüm örgütle ilgilidir ve insan kaynakları fonksiyonu önemli bir etkinleştiricidir.

Yetenek yönetiminde örgütlerin başarı sağlayabilmesi, rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi, tercih edilebilir konuma gelebilmesi için öncelikle yetenekli çalışanın örgüt için kritik bir unsur olduğu kabul edilerek örgüt içerisinde uygulanan uygulamalarda bunun gözetilmesi gerekir.

Yetenek yönetimi yaklaşımının kapsayıcılığı konusunda iki görüş yaygındır. Birinci görüşte, sadece yüksek performanslılar ve yüksek potansiyel açısından değerlendirilirken ikinci görüşte, yetenekleri daha genel, evrensel ve kapsayıcı bir şekilde ele alır; çoğunluğa ya da hatta tümüne odaklanır (Festing, Schäfer ve Scullion, 2013, s.1874).

Kapsamın belirlenmesinin sonrasında, yetenek zihniyetinin sorumluluğunun örgütün tamamı tarafından üstlenilmesini gerektirdiğinden üst kademedен başlayarak en alt kademeye kadar herkesin bir yetenek gündemi olmalıdır (Hatum, 2010, s.18-19).

Ayrıca yeteneğin stratejik bir sorun olması sebebiyle uygulama aşamasından önce örgütün hedefleriyle tutarlı strateji oluşturulması kritik unsurlardan bir tanesidir.

5.4.1.Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu

Yetenek yöneticileri, insanlarına güvenmeyi öğretmeli ve onlara yenilikçi olma ve örgütlerinde değişiklikler getirebilme gücü vermelidir (Kermally, 2004, s.16). Yeteneği bulma ve yönetme görevi için zor ve karmaşık bir süreçtir (Cheese, 2008). Yeteneklerin belirlenmesi, geliştirilmesi, yeteneklerine uygun görevlendirilmeleri, çalışma sürekliliklerinin sağlanması, yeteneklerini gösterme imkânlarının sağlanması, diğer yeteneklere ulaşarak kuruma katma ve yeteneğe dayalı bir kurum kültürü oluşturma süreçlerinde de yetenek yöneticilerinin sahip olmaları gereken sorumluluklar mevcuttur.

Yetenek yöneticileri diğer çalışanları yetiştirir, geliştirir ve meslektaşları içerisinde en iyisi olmasını sağlar. Onlar çalışanlarla ilgilenme ve kurumun gelişimine çalışan katkısı duygusunu hissettirme yollarını bulurlar (Aytaç ve İpek, 2014, s.10).

Örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımı, kurumdan kuruma farklılık gösterebilir. Bu yetki ve sorumluluklar değişen koşullara göre dönüşüm olarak sonuçlanabilir. Ancak çalışanların da bireysel olarak kişisel gelişim konusunda çaba göstermeleri ve sorumluluk duygusu ile hareket etmeleri gerekir. Bu noktada birey kişisel bir öğrenme çabası içerisinde olmalıdır (Şahin, 2017, s.30).

5.4.2.Yetenek Yönetiminde Stratejilerin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi uygulamalarını benimseyen bir örgütte yetenekli çalışanların örgüt için önemli olduğu ve örgüte katkı sağlayıcı bir unsur olduğu görüşü hâkimdir. Bu görüşün hâkim olduğu örgütler yetenek yönetimi stratejisi geliştirme yoluna giderek kendilerini ulaştırmak istedikleri hedefe yaklaştıracak olan yeteneklere stratejik yaklaşırlar.

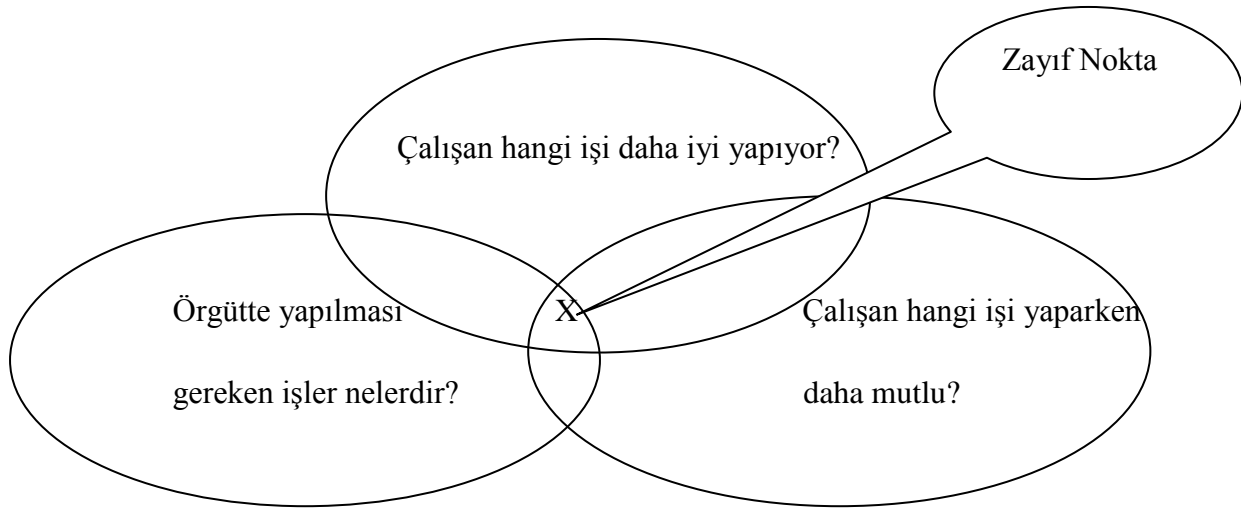
Yeteneğe stratejik yaklaşmanın öneminin anlaşılması, yetenekleri kuruma bağlayan nedenlerin açığa çıkarılması amacıyla, çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan en kapsamlısı, kurumsal bağlılığı üç farklı boyut üzerinde kavramsallaştıran “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı”dır. Modele göre kurumsal bağlılığın birinci boyutu; duygusal bağlılıktır (çalışanın kendi değerleriyle, kurumsal değerleri özdeşleştirilmesi ve gönüllü olarak kuruma bağlanması). İkinci boyut; devamlılık bağlılığıdır (işsiz kalma korkusuyla mecburen oluşan bir bağlılıktır). Üçüncü bağlılık boyutu ise normatif bağlılıktır (işten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maddi kayıpları hesaplamadan, görev anlayışının ve sorumluluk duygusunun gereği olarak gelişen bağlılıktır (Altuntuğ, 2009, s.456).

Yetenek yönetimi uygulamasını benimseyen örgütlerin başlangıçta uygulamaları gereken adımlardan biri olan kurum kültürü, temel amaç ve hedefleri doğrultusunda örgüt stratejisi ile uyumlu bütünleşik bir yetenek stratejisi belirlenmesidir. Yetenek stratejisi örgütün mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir şekilde yaklaşmasını gerektirir. Yetenek stratejisini belirledikten sonra bu stratejinin hayata geçirilebilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik alanlardaki kilit pozisyonları, bu pozisyonlara ilişkin iş tanımları ve gerekliliklerini tespit etmek ve ihtiyaç duydukları yetenekleri belirlemektir (Alayoğlu, 2010, s.79).

5.5.Yetenek Yönetiminde Temel Sorular

Bir örgüt yeteneklerini koruyamıyorsa, ya durgunluk fırtınaları devreye girer ya da rekabet gücünü en üst düzeye çıkaramaz. Yetenek yönetiminde temel nokta insanı yapabileceği en iyi işte görevlendirmektir (Mucha, 2004, s.97-98).

Şekil 2. Yetenek Yönetiminde Yanıtlanması Gereken Temel Sorular



Kaynak: Mucha, 2004, s.99.

Yeteneklerin yönetilmesinde temel nokta örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunlar doğrultusunda yetenekli çalışanlar ve yapılacak işlerin uyumlu hâle getirilmesidir (Mucha, 2004, s.98).

Keçecioğlu ve Aydın'a (2017) göre ise yetenek yönetiminde kırılma noktası olarak nitelendirilen ve yanıtlanması gereken temel sorular vardır. Bunlar;

- Kurumların en üst öncelikleri arasında yeteneğin stratejik yönetimi var mıdır?

- Kurumlar, yetenekleri değerlendirirken, kişiler arası yetenekler, diğerlerini yönetme yeteneği, mevcut görevindeki etkinliği ve deneyimi gibi çoğunlukla belirgin/açık ölçütlerin ötesine bakabiliyor mu?
- Kurumun gelecekteki öncelikleri arasında sağlam bir yetenek havuzu yaratmak var mı?
Kurumdaki çalışanlar yetenek yönetimini sahipleniyor mu ve yetenek yönetim süreçlerinden yükümlü mü?
- Kurumda bir lider veya kilit bir çalışan ayrıldığında yerinin zamanında doldurulacağı bir süreç var mı?

En iyi örgütler, yetenekli çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırarak kurum başarısını arttırır. Başarılı yöneticiler kalıcı rekabet avantajı için mevcut çalışanın da becerilerini geliştirir (Mucha, 2004, s.100).

5.6.Yetenek Yönetiminin Avantajları

Amstrong' a (2006) göre yetenek yönetimi avantajları şunlardır:

- Potansiyel olanları tanımlar ve kariyer planlaması ve gelişimi için temel sağlar.
- Bireylerin öğrenme fırsatı bulmalarını ve teşvik edilmelerini sağlar.
- İnsanlara yeteneklerini daha iyi ve daha fazla kullanmalarına fırsat verir.
- Yetenekli insanların ileride daha zorlayıcı rolleri yerine getirecekleri deneyim dizisine sahip olmalarını sağlar.

Yetenek yönetiminde amaç, insanların çalışmalarına ve örgütlenmelerine kendilerini adanmış olmalarını sağlayarak 'yetenek uyumu' gerçekleştirmektir (Amstrong, 2006, s.392).

Yetenek yönetimi uygulamalarının sağlayacağı avantajlardan biri de örgütlerde yaşanan yükselmelerde ve işe yerleştirmelerde yaşanan kişilerin kayrılması durumunu ortadan kaldıracak olmasıdır. Bir örgüt için veya herhangi bir kurum veya kuruluş için bireylerin kayrılması ve kayrılmaların varlığına yönelik şüpheler olması olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Başarılı yetenek yönetimi uygulamaları bu olumsuz sonuçları bertaraf edecektir (Şahin, 2017, s.63).

Bir örgütte yetenek yönetimi uygulamalarına yer verilmesi örgüt içerisinde her bireyin analiz edilerek yapabileceği en iyi özelliklerinin ortaya çıkarılarak örgüte katkı sağlamasına, örgütte bireylere sağlanan kişisel ve mesleki gelişim programları ile de örgütün nitelikli çalışanlara sahip olmasını sağlayacaktır.

5.7.Yetenek Yönetiminin Dezavantajları

Yetenek yönetiminde doğru yaklaşımı uygulamayan örgütler yetenek yönetimine karşı negatif tutumların gelişmesine neden olur (Heinsman vd., 2007, s.610). Bu durum da çalışan ve işveren arasında olumsuz iletişime neden olabilir.

Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin en büyük olumsuz durumlarından bir tanesi de yeteneklerin kuruma sadakatinin ve bağlılığının sağlanamadığı durumlarda kendini göstermektedir. Keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin kurumla özdeşleştirilemeyerek kuruma bağlılığının sağlanamadığı durumlarda başka kurumları tercih edebilmektedir. Bu durumda rekabet ve kurum başarısının anahtar rolü durumundaki yetenek kaybedilmektedir. Bu durumda yöneticilerin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal, ekonomik, psikolojik, kültürel değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini analiz ederek onlarla duygusal bir bağ geliştirmesi önem arz etmektedir (Altuntuğ, 2009, s.458).

Yetenek yönetiminin temel anlayışlarından biri olan yetenekli insana yönelme örgütte takım ruhunun zedelenmesine yol açacaktır (Downs and Swailes, 2013, s.270).

İnsan kaynakları uygulamalarının ileri boyutu olan yetenek yönetiminin güçlü bir araç olması sayesinde uygulayıcıların subjektif davranmaları sebebiyle iş etiği sorunlarının yaşanması yetenek yönetiminin dezavantajlarından bir diğeridir (Şahin, 2017, s.64).

5.8.Yetenek Yönetimi Anlayışında Dünyadaki Son Trendler

Yetenek yönetimi anlayışında, yetenek için savaş, stratejik bir bükülme noktası olarak görülmekle birlikte yeteneğe bakış açısı da değişmiştir. Artık daha iyi yeteneğin daha iyi bir örgüt performansına öncülük edeceği, yetenek yönetiminin örgütte yaşayan önemli bir konu olduğu anlayışı hâkim olmaya başlamıştır (Michaels, Handfiels-Jones ve Axelrod, 2001; akt. Keçecioğlu ve Aydın, 2017, s.35).

Yetenek yönetimi son on yılda temel insan sermayesi olmuştur. Yetenek yönetimi; yönetsel yetenek, keskin stratejik zekâ, liderlik yeteneği, duygusal olgunluk, iletişim yeteneği, diğer yetenekli insanları cezbetme ve haterkete geçirme yeteneği, girişimcilik, fonksiyonel yetenekler ve sonuç sunma yeteneğinin bileşiminden oluşur (Keçecioğlu ve Aydın, 2017, s.17).

Yetenek yönetimi, başarıya odaklanabilme potansiyeline sahip kişileri bulma sürecidir, ancak kişilerin mevcut performanslarının değerlendirilerek geleceğe dönük farklı bir liderlik rolüne odaklanmak gibi değildir. Yetenek yönetimi uygulamalarını kurumda başarı ile

uygulayabilecek olan etkili liderler başkalarına yol gösterme sorumluluğuna sahip kişilerdir. Aynı zamanda daha iyiye ulaşabilmek için hangi insanlara ihtiyaç olduğunu, onların potansiyellerini değerlendirme araçlarını ve bu potansiyelin nasıl geliştirileceğini bilen bireylerdir (Aytaç ve İpek, 2014, s.8).

Aytaç ve İpek'e (2014) göre liderliğin temel boyutları 4 kısımdır:

- Başkalarıyla birlikte çalışma (iletişim, ilgi ve özen, destek ve mücadele, güvenilirlik)
- Değerler (güven, dürüstlük, saygı)
- Kişisel nitelikler (esneklik, kendine güven, risk alma, kendini motive etme, entelektüel merak)
- Stratejik yetenek (stratejik amaç oluşturma, geleceği paylaşma, gerçekleşmesini sağlama, bağlantılar kurma, büyük resmi görme).

Son yıllarda yöneticilerin ve örgütlerin yetenek yönetimi ile ilgili yaptıkları yeni atılımlar şu şekildedir (Buchingham ve Coffman, 2006, s.156):

- Bütünleşik bir kurum kültürü sağlamak
- Söz konusu işte en iyi olanları inceleyerek doğru yeteneklerin belirlendiğinden emin olmak, neden ve nasıl başardıklarını inceleyerek benzer yetenekleri aramak
- Çalışanların güçsüz değil de güçlü yönlerine odaklanmak ve en iyi yaptıkları işe odaklanmak
- En iyi şekilde yapılan işe saygı göstermenin en iyi ödüllendirme yollarından biri olduğunu bilmek.

6.YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Alanyazında yetenek yönetimi uygulamalarının süreci ve adımları hususunda çok sayıda ve farklı görüşler bulunmaktadır.

Ashton ve Morton'a (2005) göre yetenek yönetimi uygulama aşamaları; yetenek yapısının kurulması, yetenek yönetiminin konumlandırılması, yeteneği ve işi bütünleştirme, yeteneğe odaklanma ve yürütme, yeteneğe liderlik etme, yetenek kültür ve anlayışının incelenmesi, yetenek ve hesap verebilirliği değerlendirmek, sürecin tasarlanması ve uygulanması, yeteneğin performansının değerlendirilip geliştirilmesi, yetenek gündemi oluşturmak, yetenek yönetimi adımlarının gözden geçirilmesidir.

McCauley ve Wakefield'e göre ise (2006) işgücü planlaması, işgören alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, örgütsel yedekleme, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi aşamaları içerir.

Akar'a (2015) göre ise yetenek yönetimi öncelikle bir dizi karar ve hazırlığı içeren bir planlamayı gerektirir. Planlama ve hazırlık çalışmaları; yeteneğin tanımlanması, yetenekli iş gücünün gruplandırılması ya da sınıflandırılması, yetenekleri bölümlendirme (konumlandırma) ve yetenek stratejisinin belirlenmesi olarak dört genel başlıkta ele alınabilir. Alanyazında da sıklıkla yetenek yönetimi uygulamanın ön şartı olarak yetenek anlayışının örgütte her düzeyde benimsenmiş olması gerekmektedir. Yani planlama ve hazırlığın ön şartı olarak örgütün tüm düzeylerinde “yetenekli işgörenlerle örgütsel hedeflere ulaşılarak, rekabet avantajı sağlayacağına dair yeteneğin önemine duyulan inancı” temsil eden yetenek anlayışının içselleştirilmiş olması gerekmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları seçme, yerleştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetiminin özel ve genel fonksiyonlarının yetenekleri cezbedecek şekilde yönetimini içermektedir (Alayoğlu, 2010, s.86).

Yetenek yönetimi bir süreç olarak kabul edilmeli ve bütünlük hâlinde uygulanmalıdır. Ayrıca her örgütün kendine has yetenek yönetimi uygulamaları olmalıdır.

6.1.Gerekli Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinlikler, bir bireyin kendi rolünü etkin bir şekilde yerine getirmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır (Cheese, 2008, s.91).

Biçer ve Düztepe (2003) temel yetkinlikleri bilgi, beceri, deneyim, çalışanın kapasitesi, çalışanın ilgililerle oluşturduğu iş ilişkileri, çalışanın motivasyonunu etkileyen faktörler olarak ele almaktadır. Keçecioğlu ve Aydın (2017) ise temel yetkinlikleri tüm çalışanlar için arzulanan davranışlar ve nitelikleri, yükümlülükler, çatışma yönetimi, esneklik, sorun çözme, güvenilirlik, iletişim olarak belirtmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının önemli adımlarından biri de gerekli yetkinliklerin belirlenmesidir. Çünkü örgütte herhangi bir görevde boş olan pozisyonlarda veya güçlenmesini istediği pozisyonlarda bu pozisyonu dolduracak kişide olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi örgüte işin niteliklerine uygun çalışanların katılmasını sağlar (Günbey, 2016).

Yetkinlikler, ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarına veri sağlar. Bu nedenle yetkinliklerin, yetenek yönetimi sürecinde uygulanabilmesi için öncelikle yetkinlik modeli oluşturulmalıdır (Atlı, 2017, s.77).

Yetkinlik modeli geliştirmede farklı yaklaşımlar uygulanmakla birlikte genelde tercih edilen üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımıdır; bu yaklaşımda üstün performanslı yöneticiler incelenerek başarılarında rol oynayan faktörler analiz edilir. İkincisi Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımıdır; stratejiler doğrultusunda tepe yöneticiler ile öngörülen yetkinlikler konusunda görüşmeler yapılarak benzer stratejik aşamalardan geçmiş kurumların veri tabanlarından da yararlanılarak yetkinlikler belirlenir. Son olarak Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımıdır; bu yaklaşımda yetkinlikler kurumun biçimsel ya da biçimsel olmayan kültür ve değerleri esas alınarak aynı zamanda üst yönetimin duygu ve tutumlarına göre oluşturulur (Günbey, 2016).

6.2.Yeteneklerin Tanımlanması

Örgütün yeteneği nasıl tanımladığı, yetenek yönetimi sisteminin başarısı ve stratejik hedeflere karşı başarısı açısından kritik önem taşır (Blass, 2009, s.24).

Blass'a (2009) göre yetenekleri tanımlarken dikkate alınması gereken temel sorular şunlardır:

- İş gücünüzü sadece performans ve potansiyele göre mi yoksa başka faktörleri de dikkate alarak mı bölümlere ayırmak istiyorsunuz?
- Yeteneklerin tanımlanması konusunu ne sıklıkta gözden geçirmek istiyorsunuz?
- Bir bireyi kariyeri boyunca yetenek havuzu için düşünmeye hazır mısınız? Bireyin kendini ispatlaması için bir süre kurumda çalışmış olması gerekiyor mu yoksa kuruluştaki farklı giriş noktalarına bakıyor musunuz? Kurumda bireyler belirli bir seviyede mi yoksa belirli bir seviyenin ilerisine götürdünüz mü?
- Çalıştığınız işgücü piyasası çalışanların korunmasına yardımcı olmak için daha kalıcı bir yetenek tanımına ihtiyaç duyuyor mu ya da sistemi bir süre boyunca yetenek havuzuna girip çıkmak üzere tasarlayabiliyor musunuz?
- Kurumunuzda yeterlilikler ne kadar önemlidir?
- Bireylere yetenek havuzunda yer aldığını söylüyor musunuz? Bunun kurumunuza avantaj ve dezavantajları nelerdir?

- Herkesin yetenek / potansiyel sınırlarında nasıl çalıştığından nasıl emin oluyorsunuz? İnsanların yeterince kullanılmadığını düşünmelerini ve işten ayrılma durumunu hissetmelerini nasıl engelliyorsunuz?

Örgütler, stratejik planlarını gözden geçirerek, yüksek performans ve uzmanlık başarısı sağlayan özelliklerin neler olduğunu değerlendirerek, kendi ihtiyaçları olan yetenek ve yeterlilikler listesini hazırlarlar (Gubman, 1998; akt. Akar, 2015, s.65).

Örgütün iş hedeflerinin gerektirdiği yeteneklerin belirlenmesinin ardından bu temel yetenekler; işe dönük bilgi, beceri, tutum, davranış ve değerleri içeren yeterliklere dönüşmektedir (Akar, 2015, s.66)

6.2.1. Performans, Potansiyel ve Yetkinliğin Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme; kişinin görevindeki başarısını, görevindeki tutum ve davranışlarını bütün olarak inceleyen planlı bir araçtır. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini gösteren çalışma davranışları da performans değerlendirme ile ölçülür (Vural, Vardarlier ve Aykir, 2012).

Örgütler, farklılıkların olumlu katkı sağlayacağını bunun da örgüt için avantaj sağlayacağını bilerek performans değerlendirmesinde bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurmaldırlar.

Akar'a (2015) göre ise, örgütün yetenek sistemini kurarken, güncel ve gelecekteki yetenek ihtiyacını karşılayacak hangi temel yetenekleri belirleyeceği önemlidir ve bu yeteneklere bağlı yeterliklerin hangi seviyede gerçekleştiği ya da ne kadar ilerleme sağlandığına dayalı yapılan değerlendirme performans değerlendirmedir.

Performansın değerlendirilmesinde çalışana yapılan yaptırımlar sonucunda, o bireyin ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilir (Çırpan ve Şen, 2009, s.114).

Değerlendirme, süreklilik içeren bir süreçtir. Çalışan önce işe alma sürecinde ardından da iş sürecinde çeşitli amaçlarla değerlendirilecektir. İşe alım esnasında sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ve ayrıca gelecekte kendinden beklenen özellikler bakımından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise bireyin iş başındaki performansı değerlendirmeye tabi tutulur. Böylece bireyin kurum içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonucunda belirlenir (Uyargil ve diğ., 2010; akt. Öner, 2014, s.48).

Aytaç ve İpek'e (2014) göre performans değerlendirme şu özellikleri taşımalıdır:

- Okul kültürünün parçası olan bir süreç olmalı ve yıllık bir form doldurma faaliyeti olmamalıdır.
- Okulun neye ulaşmaya çalıştığının ve bunun nasıl ilerleme sağlayabileceğinin anlaşılmasını sağlamak için kullanılmalıdır.
- Kişisel gelişimi desteklemek için yüksek öz beklenti, öz değerlendirme ve değerlendirmeyi teşvik etmelidir.
- Çalışan katkısının kutlanmasının sayesinde kurumun başarısında pay sahibi olmasını sağlamalıdır.
- Okulun ilerleme ve yetenek yönetimi yaklaşımında temel bir süreç olmalıdır.

Yetenek yönetiminde, yetenekli çalışanların belirlenmesi için potansiyel değerlendirmeye yönelik bazı çalışmalar yapılır. Performans, kişinin şu an sahip olduğu işi yapma yeteneği iken; potansiyel gelecekte yeni ve farklı bir işi yapabilme yeteneğidir ve potansiyel ortama özel bir kavramdır (Aytaç ve İpek, 2014, s.54).

Atlı'ya (2017) göre potansiyel şu soruların yanıtlarına göre değerlendirilir:

- Çalışan, farklı bir pozisyonda daha yüksek seviyeli bir performans sergileyebilir mi?
- Daha fazla sorumluluk alabilir mi?
- Farklı bir seviyede performans sergilemek için ihtiyaç duyduğu ek beceri ya da yetkinlikleri edinebilir mi?
- Liderlik yetenekleri segiliyor mu?
- Vizyon göstererek, etkili iletişim kurarak, uygun riskleri alarak bunu yapabiliyor mu?

Ceylan'a (2010) göre yetenek yönetiminde potansiyel değerlendirmesi önemlidir. Çünkü yüksek potansiyel gerektiren kritik pozisyonların tespiti ve bu pozisyonlar için gerekli performans ve yetenek profilinin oluşturulmasından sonra bu pozisyonlara terfi edecek kişilerin belirlenmesi gerekecektir. Ayrıca yetenek yönetiminde potansiyel değerlendirmenin amacı yetenek ve potansiyeline göre bireyi konumlandırmak ve bu doğrultuda gelişimlerini sağlamak gibi amaçlarla gelişim planları hazırlamaktır.

Keçecioğlu ve Aydın'a (2017) göre "yetkinlik" kavramının tanımlarından bazıları şunlardır:

- Etkin ve üstün performans üretecek kişilerin içsel karakterleridir.
- Görev sorumluluğuyla ilişkilendirilen davranışsal karakterlerin bir listesidir.
- Sürdürülebilir rekabet avantajı örgüte sunan, yüksek performansla bağlantılandırılan, birlikte takım, süreç ve organizasyonel yapabilirlik olduğu kadar bireysel bilgi, yapabilirlik, tutum ve davranışları içeren gözlemlenebilir boyutlar kümesidir.

Yetkinlikler, performans görüşmelerinden kariyer geliştirme planlarına, eğitim programlarına kadar yetenekler ilgili her uygulamada yer almaktadır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017, s.92).

Yetkinlik değerlendirmede kişinin güçlü yönleri neler olduğu, zayıf yönlerinin neler olduğu, neyi daha iyi yaptığı ve neyi farklı yapması gerektiği ele alınır (Berman, 1997, s.16).

6.3.Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması

Örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve tercih edilir konuma gelmesi yetenekli çalışanı bulundurması kadar bu yetenekli çalışanların konumlandırılmasına da bağlıdır.

Yetenek yönetiminde, çalışanların örgüte sağladığı faydanın eşit olmadığı yani aynı olmadığı anlayışı hâkimdir. Çünkü çalışanların ilgileri, yetenekleri, davranışları birbirinden farklıdır. Herkese aynı davranmanın oluşturacağı eşitsizliği engellemekte ancak çalışanların sınıflandırılması ile sağlanacaktır (Atlı, 2017, s.85).

Alayoğlu'na (2010) göre örgütlerde iş tanımları ve gereklerine uygun, kilit pozisyonlarda istenilen performansı gösterebilecek ideal işgören özellikleri tanımlanmalı ve bu özellikler sınıflandırılmalıdır.

Yetenekli çalışanların tespitinde yapılan ölçümlerde, o kişinin potansiyeli, kazandığı deneyimleri, bilgisi ve becerisi, eğitim seviyesi, güçlü ve de değişime açık yanları kurumun beklentileriyle uyumu anlamında değerlendirilir (Tümen, 2014).

Altınöz'e (2009) göre yetenekli çalışanların tespit ve sınıflandırılması en başarılıdan başarısızına doğru yapılmalıdır. Yetenekli çalışanların tespit ve sınıflandırılması örgüt için önemli olan stratejik kademelerdeki çalışan ile daha az katkı sağlayan çalışanın birbirinden ayrılmasına yönelik yapılan çalışmaları içerir.

6.3.1.McKinsey Sınıflandırması

McKinsey "Yetenek Savaşı'nda" İngiliz Hava Kuvvetleri RAF (Royal Air Force)'ın İkinci Dünya Savaşı'nda yapmış olduğu sınıflandırmayı örnek alarak sınıflandırmada bölümleri

adlandırmıştır. Mc Kinsey, “Yetenek Savaşı” çalışanlar için sınıflama şu şekildedir (Ceylan, 2010, s.66-67):

A Grubu Çalışanlar: En iyi performans için standardı temsil ederler. Kurum çalışanlarının en iyi %10-20’lik kısmını oluşturan, sürekli sonuç olarak diğer çalışanları da motive eden gruptur.

B Grubu Çalışanlar: Kurumda orta %60-70’lik kısmı oluşturan, beklentileri karşılayıp sınırlı potansiyele sahip olan gruptur.

C Grubu Çalışanlar: Kurumda en altta %10-20’lik kısmı oluşturan, bazen kabul edilir sonuç elde eden gruptur.

Bu sınıflamada en yetenekli grup olan “A” grubu çalışanlara ciddi yatırım yapılmalı, “B” grubu çalışan geliştirilmeli, “C” grubu çalışanların ise performansları geliştirilmelidir.

6.4.Yetenekli Çalışanları Cezbetmek

Örgütler, yetenekli çalışanlarla rekabet avantajı sağlayıp üstünlük elde ederler. Ancak unutulmaması gereken önemli noktalardan biri de yetenekli çalışanları cezbederek bu avantaj durumunu korumaktır.

Chowdhury yetenekleri cezbetmede şu yöntemleri belirtmektedir (akt. Atlı, 2017, s.93):

- Yetenekli insanlara müşteri olarak davranmak
- Yetenek yönetimi sistemine sahip olmak
- İleriye yönelik takdir ve ödüllendirmelerin şirkete ortaklık ve hisse seçenekleri ve performans bazlı ücret paketleri ile gerçekleşmesinin taahhüt edilmesi
- Esnek bir iş çevresi ve pozitif bir kültüre sahip olmak
- Kişiyeye uygun eğitimler ve araştırma olanakları sağlamak
- Vizyoner bir yönetim ve liderlik uygulamak
- Performans gözden geçirmeleri ve yedekleme planları yönetmek

Ceylan’a (2010) göre yetenek savaşında galip gelmek isteyen örgütler kendilerini yetenekli çalışanlar için cazip bir konuma getirmelidir ve bunun gerçekleştirilmenin yöntemi de “çalışan değeri yaratma”dır. Çalışan değeri ise gerek mevcut, gerek potansiyel çalışanların kurumu

nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ile ilgilidir. Çalışan değeri yaratma ise örgütün yetenekli çalışanları çekmek, elde tutmak için diğer rakiplerinden farklı ne yaptığını ortaya koyar.

Yetenek ödüllendirilmesi, bir örgütün ödül stratejisi, insanların performansını artırabilir (Blass, 2009, s.14). İnsanların performanslarını arttırıcı ve motive edici stratejiler, yetenekli çalışanları cezbederek kurumları cazip hale getirebilir.

7.YETENEK YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

7.1.Yeteneği Çekme

Yeteneği çekme boyutu, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanlara örgüt içi ve dışından ulaşma, örgüte katılımını sağlama ve işe alım sürecini içine alan bir dizi örgüt etkinliğidir (Leys, 2005; akt. Fang Li ve Devos, 2008, s.44).

Yeteneği bulma, örgüte çekme ve yönetme görevi büyük ve küçük organizasyonların yöneticileri ve liderleri için büyük zorluklar içeren bir süreç haline gelmiştir. Bunun başlıca nedenleri şunlardır (Cheese, 2008, s.8):

- Yeteneğin global olarak fazla ancak yerel olarak az olması,
- Az sayıda genç insan olmasına karşın birçoğu emeklilik konusunda hızla ilerleyen daha yaşlı insanların olması,
- Demografik baskılar ve eğitim eksiklikleri nedeniyle yeni becerilere olan talebin artması,
- Kuşaklar arasında farklı tutumlara sahip, daha çeşitli ya da sanal işgücü,
- İşin niteliğinde sürekli meydana gelen değişim.

Tüm bu durumlarla birlikte, örgütler en iyi insanları çekmek için yalnızca örgütsel yeterliliklerini analiz etmekten ve ne tür yeteneğin gerekli olduğunu belirlemekten çok daha fazlasını yapmalıdır. Bir diğer önemli nokta örgüt, hangi işe alım kanallarının, kültürel ve organizasyonel özelliklerine göre arzulanan talebi karşılamaya en uygun olduğunu ve hangi seçim uygulamalarının örgütün belirli bir pozisyon için iyi bir adayı belirlemesine yardımcı olabileceğini belirlemesi gerekir. Yani örgütler, yetenek hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak personel süreçlerini belirlemelidirler (Hatun, 2010, s.37).

Doğru ve yetenekli çalışanların örgüte çekilmesinin sağlanması, örgütlerin işe alım kanallarını doğru seçerek kullanmasına bağlıdır. Yetenekleri ekme kanalları ve açıklamaları Hatum (2010) ve Fang Li Devos (2008)'den faydalanılarak aşağıda tabloda gösterilmiştir (Akt. Akar, 2015, s.89):

Tablo 5.ekme Kanalları ve Tanımları

KANAL	TANIMI
alışan referansı	Kurum içindeki çalışanların tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olması
Kurumun web sitesi	Aday kaynağı oluşturan önemli bir kanaldır ancak web sitesi yetenekli ve doğru adayları kuruma çekecek şekilde düzenlenmelidir.
Üniversite ve iş okulları	En st yetenek grubundaki bireylerin bulunabileceği en önemli noktalardır. Örgütler niversitelerde sunumlar, görüşmeler, ilgili hoca ve bölüm başkanları ile görüşmelerle en yetenekli genç yeteneklere ulaşmaya çalışırlar.
e-istihdam	Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi portallardır.
Online simülasyonlar	örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görmek için kullandıkları online oyun ya da testlerdir, örgüte özel hazırlanırlar. Örneğin bir şirketin internet simülasyonunda; verilen bir vakaya karşın bir saat içinde yeni bir ürün ya da proje hazırlanmasını beklemekte aday kendiyile yarışmaktadır. Küresel rgtler, bazen bu simülasyonları yüzlerce iş okulu ya da niversitelinin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedirler. Bu online yöntem kilit bir işe alım kanalı özelliği taşımaktadır.
Video zgemiş ve diğer online kanallar	Youtube, secondlife gibi online sitelerdeki alanlarda, adaylar kendi video özgeçmişlerini paylaşmaktadırlar.
Kurum içi haber bültenleri	örgütte genellikle halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin işbirliği içinde basılı ya da online olarak, kurum içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurularını da içeren araçlardır.
İstihdam ajansları	Yetenek avcıları olarak da bilinen sektör, örgüt, pozisyon odaklı en doğru adaya ulaşmak üzere kurum dışından hizmet alınan, insan kaynakları ajanslarıdır.

Kaynak: Akar, 2015,s. 89.

Günümüzde önceden yalnızca ilan verilerek bir ağrı niteliği taşıyan işe alım kanalları, en doğru yeteneklere ulaşmakta kullanılan çekme yöntemlerine dönüşmüştür denilebilir (Akar, 2015, s.90).

7.2.Yeteneği Seçme ve Yerleştirme

Yetenek seçme, nitelikli ve rekabetçi bir işgücü kurmaya yönelik hayati bir adımdır. Başarılı bir seçme süreci, örgütsel başarı sağlanmasında kritik önem taşır. Örgütlerde yeteneği seçme ve yerleştirmede izlenen aşamalar şu şekildedir (Berger ve Berger, 2010, s.174-178):

- Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yetkinlikler, bir işte başarılı olmak için gereken becerileri, tutumları ve davranışları temsil eder. Örgütler; misyonları, temel değerleri, kılavuz ilkeleri ve diğer belgeleri (performans değerlendirme araçları, yıllık raporlar ve müşteriler ve personel de dahil olmak üzere kilit paydaşlarla yapılan görüşmeler) dikkatli bir incelemesinden sonra kendi kurumsal yeterliklerini belirlemelidirler. Belirlenen yeterlilikler örgütün misyonunu desteklemeli ve çalışanları değerlerine göre ayarlamalıdır.
- Yetkinliklerin Ölçüm Ölçeklerinin Belirlenmesi: Derecelendirme ölçekleri seçilen yeterlilikler için, örgüt seviyelerine göre belirlenir. Ölçekler, kurumdaki her işle ilgili başarılı davranışları tanımlayan bir dizi ifade içerir.
- Mülakat İçeriğinin Oluşturulması: Yetkinlik ve ölçüm ölçeklerini kullanarak işe alım uzmanı işle doğrudan ilgili soruların bir listesini geliştirir.

Örgütlerin başarısızlıkları, iş gücü devri, kariyer gelişimini kısaltan temel neden yeteneği seçme sürecinin doğru yapılamamasıdır. Oysa yetenek yönetiminin temel felsefesi doğru kişiyi doğru pozisyonla eşleştirmektir. Başarılı bir yetenek yönetimi uygulanması için doğru yeteneklerin kuruma çekildikten sonra kurum içinde doğru yere seçilmesidir (Altuntuğ, 2009, s.445).

Yeteneği seçme aşamasında çalışanların neler beklediğini ve bunlardan ne beklediğini resmi olarak belirten iş sözleşmeleri geliştirilmeli bu sözleşmelerde yeteneklerin yaş, tercih ve yaşam tarzlarındaki çeşitliliğin dikkate alınmalı ve yeteneklerin geçmiş uygulamaları da bilinmelidir (Behrstock, 2010).

Yetenek yönetiminde kimi kurumlar yapıları, vizyonları, misyonları, stratejik planları ile bağlantılı olarak iç kaynaklara, kimi kurumlar dış kaynaklara, bazı kurumlarda her iki kaynağa yönelerek işe alım stratejisi oluşturmaktadır (Güngör, 2013, s.74). Günümüzde kilit yeteneklerin işe alımında dış kaynaklara başvurulduğunda kullanılan gazete ilanı, kariyer siteleri, kariyer fuarları gibi iletişim kanalları etkili bir yol olmaktan çıkmıştır. Yetenekli çalışanlara ulaşmanın yeni yolları kongre, seminer, sektörel toplantılar, yetenekli çalışanların vereceği referanslar gibi yeni iletişim kanalları olmuştur (Atlı, 2017, s.113).

Yetenek yönetimini benimseyen örgütlerin yetenekli çalışanları seçmede kullandıkları araçlar: değerlendirme merkezi kullanımı, yetenek havuzu, elektronik işe alım ve kariyer sistem tipolojisidir (Altınöz, 2009).

Değerlendirme merkezleri, kurumların kritik pozisyonları için uygun kişiyi seçme ve çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesinde kullanılır. Değerlendirme merkezleriyle kurumlarda, “doğru işle, doğru kişi” yi buluşturma hedeflenmekte ve yetenekli çalışanların belirlenmesi amaçlanmaktadır (Altınöz, 2009, s.98). Yazıcıoğlu’na (2006) göre ise kişilerin objektif ölçüm araçlarıyla tanımlanan yetkinlikleri hangi seviyede karşıladığını ölçmeye yarayan yöntem olan değerlendirme merkezleri, hem seçim hem gelişim ihtiyacını belirleme ve kurumun ihtiyaçlarını anlayarak doğru kaynak yatırımı yapmak gibi çok amaçlı kullanılabilir.

Yetenek havuzu, kilit pozisyonlardaki çalışanlar için üst rol modeli geliştirme, mevcut kadrolar ve yeni iş sahaları ile oluşacak pozisyonlar için en uygun ve uyumlu çalışanlara hızlı ulaşılabilmesi için örgütlerin yararlandıkları bir sistemdir (Ceylan, 2007, s.84). Yetenek havuzu ile farklı konularda potansiyeli yüksek çalışanların hem davranışsal yetkinlikleri geliştirilir hem de kurum kültürünü benimseyecek eğitim programları ile kurum kültürünü özümsemeleri sağlanır. Yetenek havuzunda ilk amaç, potansiyeli yüksek çalışanları geliştirmek; ikinci amaç ise yetenek havuzu içinde olup örgüt içindeki performansı ile istenilen düzeyi sağlayan çalışanları üst düzey kadrolar için hazırlamaktır (Kişioğlu, 2009; akt. Altınöz, 2009, s.101).

Elektronik İşe Alım, 1990’lı yılların ortalarına doğru özellikle bilgi teknolojileri alanında çalışmak için başvuran adaylara yönelik olarak benimsenmeye başlamış ve işe alım ilanlarının maliyetlerinin düşürülmesi, işe alım sürecini hızlandırması, büyük bir işe başvuru havuzuna erişimi sağlaması nedeniyle kullanımı artmaya başlamıştır (Pearce ve Tuten, 2001, s.9).

Kariyer Sistem Tipolojisi, Sonnenfeld ve Peiperl tarafından geliştirilmiştir. Örgütler işe alma konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler. İlk boyut arz akışı boyutu, ikinci boyut ise atama ve terfi boyutudur. Arz akışı boyutu, çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlarla ilişkiliyken; ikinci boyut olan atama ve terfi boyutu ise kariyer olanaklarını ve bireysel kriterleri ifade eder. Yani birinci boyut adayların örgüte doğru yönünü, ikinci boyut ise çalışanların örgüt içerisindeki hareketinin yönünü ifade eder (Erdemir, 2006, s.33).

Yeteneği yerleştirme; yetenekli çalışanların performanslarının düzenli değerlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesi ile terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesinde aracı işlevlerdir. Örgütler, kariyer harita ve rehberleriyle çalışanların hangi beceri ve yeterlik düzeyine geldiğinde hangi görevleri yapabileceğini ortaya koyarak çalışanları doğru işlere yönlendirebilmektedirler (Akar ve Balcı, 2016, s.959).

Mucha'a (2004) göre ise yeteği yerleştirme, yetenekli çalışanın gösterdiği ilerleme, ortaya koyduğu performans ve edindiği yetkinlikler doğrultusunda doğru rol ya da pozisyonlarda görev alması için yapılan çalışmalar bütünüdür.

Yerleştirme sürecinde iki yöntem kullanılır. Birinci yöntemde kurumlar kendileri yetiştirmek üzere başlangıç düzeyindeki adayları kuruma yerleştirirken; ikinci yöntemde görevin gerektirdiği özelliklere sahip bireyler kuruma yerleştirilir (Polat, 2011, s.33).

Akar'a (2015) göre ise yetenek yönetiminin yerleştirme boyutunda iki ana tema "performans" ve "kariyer"dir. Performans değerlendirme sonucu bireye yararlar ya da yaptırımlar gibi geri dönüş sağlar. Örgütler, işgörenlerin hangi beceri ve yeterlik düzeyine geldiğinde hangi rol ve görevleri yapabileceğini içeren rehberler hazırlayarak, örgütün kariyer planları doğrultusunda yetenekli çalışanların da kariyer gelişimini takip ederler. Yani yeteneği yerleştirme süreci, performans değerlendirmesi sonucunda, yetenekli çalışanların kariyer yönetimi terfi kararları ile de sonuçlanabilmektedir.

7.3.Yeteneği Geliştirme

Yetenek geliştirmek sadece kazanmak için değil aynı zamanda rekabet avantajı sağlamak için de şarttır. Tüm örgütler karmaşıklığı yönetmek ve stratejik hedefler elde etmek için yeteneğin geliştirilmesinin bir "zorunluluk" olduğunu kabul etmelidirler (Kermally, 2004, s.1-2). İşgücü geliştirme, 21. yüzyıldaki tüm organizasyonlar için kritik bir yetkinliktir. Yetenek odaklı örgütler bunu anlar ve öğrenme ve gelişmeyi önceliklendirir (Cheese, 2008, s.151).

Örgütlerin ve çalışanların hedefleri doğrultusunda bir yetenek stratejisi geliştirilmesi zorunludur. İnsanları eğitim kurslarına göndermek, yeteneğin gelişmesiyle ilgili değildir. Bazı kurumlar, iş ihtiyaçlarının ne olduğunu analiz etmeden eğitim programlarını uygularlar (Kermally, 2004, s.16).

Yetenekli çalışanların kurumdan ayrılma sebebi başka yerlerde kendisine daha iyi fırsat ve imkânlar sunulmasıdır. Bu nedenle çalışanlar için gelişim faaliyetleri düzenlenmelidir. Ayrıca

yeteneklerin geliştirilmesi gereken her bir yönü için ihtiyaç duyulacak gelişime faaliyetin farklı olabileceği de unutulmamalıdır (Alayoğlu, 2010, s.82).

Öğrenen organizasyonlar, zihinsel (düşünen) ve pragmatik (yapıyor) boyutlara sahip çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanan kurumsal vizyon ve şirket ortamını içermektedir (Kermally, 2004, s.21). Fang Li ve Devos'a (2008) göre ise bireysel ve örgütsel yetenekleri geliştirmede "öğrenen örgüt" olmak önemlidir. Geliştirmede öğrenen örgüt olabilmek için başta yöneticiler öğrenmeyi benimsemeli ve örgüt iklimi bu çerçevede yapılandırılmalıdır.

Öğrenen örgüt anlayışının benimseyen kurumlarda herkes geribildirim ve bilgi paylaşımı gibi akıl hocalığı ve gelişimsel ilişkiler gibi günlük aktiviteler yoluyla başkalarının yeteneklerini geliştirmeye katkıda bulunurlar (Cheese, 2008, s.222).

Yetenek geliştirme çalışanın, başarısını ve performansını gözden geçirmesine olanak verir. Performans incelemeleri, yalnızca hedeflerin belirlenmesiyle ilgili mevcut performansın değerlendirilmesi ile ilgili değil, aynı zamanda gelişim amaçlı da kullanılmalıdır. Çalışanların şimdi ne yaptıkları ve ne yapabilecekleri, yetenekleri göz önüne alındığında ve yeteneklerini geliştirme imkânı göz önüne alındığında ne yapmak istedikleri gözden geçirilmelidir (Kermally, 2004, s.22).

Keçecioglu ve Aydın'a (2017) göre eğitim ve geliştirmede en iyi uygulamalar şu şekildedir:

- Terfi
- Eğitim ihtiyaçları ve geribildirim sürekli değerlendirilmesi
- Kariyer geliştirme araçlarıdır.

Alanyazına göre yeteneği geliştirmede kullanılan yöntemler: mentorluk, yetenek geliştirme programları ve kişisel eğitimlerdir.

Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimlerini diğer bir kişiye (mentee) aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme ilişkisidir. Mentorluk süreci her çalışan bireylere uygulanabileceği gibi işe yeni başlayanlara, yeni bir sorumluluk üstelenen kişilere, yüksek potansiyelli kişilere dah fazla uygulanmaktadır. Mentor; yol gösterir, bilgi ve deneyimleri ile akıl hocalığı yapar ve çalışanın kurum kültürüne uyum sağlamasında yardımcı olur (Atlı, 2017, s.131). Mentorluk tanımı ile özdeşleşen temel özellikler sürece ve desteğe dayanan ilişki, yardım, öğretme ve öğrenme, yansıtma ve kariyer

gelişim süreçleri, resmi bir sistem ve mentor tarafından gerçekleştirilen rollerdir (Bakioğlu, 2013, s.7).

Yetenek Geliştirme Programları, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının anket, test, 360 derece performans değerlendirme, görüşme gibi farklı tekniklerle belirlendikten sonra ya kişisel gelişim planları ya da yetenek havuzunda bulunanlara belirli bir süre zarfında farklı yöntem ve çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılan programlardır. Yazıcıoğlu'na (2006) göre yetenekli çalışanların geliştirilmesi için oryantasyon, iş simülasyonu, rotasyon, proje çalışmaları, okuma, elektronik öğrenme, stratejik toplantılara katılım gibi çalışmalar yapılmaktadır.

Kişisel Eğitimler, çalışan bireylerin mesleki ve kişisel bilgilerini geliştirmek, değişim ve gelişime ayak uydurmak amaçlı özel eğitim ihtiyaçlarının giderilmesidir.

7.4.Yeteneği Elde Tutma

Yeteneği elde tutma, bir işverenin arzu edilen çalışanları ve iş hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği çaba olarak tanımlanabilir (Frank, Finnegan ve Taylor, 2004, s.13).

Yetenekli çalışanlar buldukları yerde iletişim kurmaları durumunda daha fazla kalma eğilimi gösterirler (Blass, 2009, s.13). Bu nedenle yöneticiler çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almalı ve örgütsel bağlılık oluşması için gerekli ortamı sağlamalıdır.

Yeteneklerini kaybetmenin yanı sıra örgütler bilgiyi kaybeder (Blass, 2009, s.14). Yetenekli çalışan sahip olduğu potansiyel ve beceri ile örgütler için aynı zamanda stratejik bir kaynaktır. Yetenekli çalışan, sahip olduğu bilgi ile örgütün performansını ileriye taşır ve yönetir.

Keçecioğlu ve Aydın'a (2017) göre yetenek yönetiminde yeteneği elde tutmak için en iyi uygulamalar şunlardır:

- Performans düzeyiyle aşınma oranlarının sürekli izlenmesi
- Yüksek derecede rekabetçi ücret
- Kişiselleştirilen kariyer planları ve genişletilen görev atamaları
- Esnek çalışma düzenlemeleri ve diğer iş yaşam dengesi uygulamaları
- Yetenek çeşitliliği geliştirerek, elde tutma ve terfi için çeşitlilik programlarının tasarlanması

Alayoğlu'na (2010) göre ise yetenekli çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olduğunun belirtilmesi, uygun çalışma

ortamının sağlanması, özelliklerine uygun pozisyonlarda görev verilmesi, motive edici ücret ve ödül yöneticilerin yetenekli çalışanları kurumda tutmak için üzerinde önemle durması gereken hususlardır.

Çırpan ve Şen'e (2009) göre ise yetenekli çalışanları elde tutmak ve kuruma olan bağlılığını sağlamak, kurumun değerini, başarısını, rekabet gücünü arttırmak, kurumun büyüyerek hedeflerine ulaşmasını sağlamak için uygulaması gereken stratejik bir plandır.

Bir kurumun içten bağlılık sağlanması için sahip olması gereken özellikler şu şekildedir (Hatun, 2010, s.38):

- Kurum kültürü olmalıdır. (Örneğin, girişimci ruh, risk alma tutumu, kurumsal sosyal sorumluluk politikası)
- Kurum çalışanları takım ruhu, ekip çalışmasına önem göstermelidir.
- Kurumda iş- yaşam dengesi, yenilik benimsenmelidir.
- Kurumun sunduğu ödül mekanizmaları olmalıdır.(tazminat, ikramiyeler, uzun vadeli teşvikler).

Yetenekli çalışanları elde tutmak için ücretlendirme ve onun karar verme yeteneğine güvenme gibi yolların dışında gerçekçi iş ön izlemeleri, iyi işveren oryantasyonu, kariyer gelişimi için fırsatlar gibi yöntemler de izlenebilir (Hiltrop, 1999, s.423-424).

Hiltrop'a (1999) göre ise yeteneği elde tutmak için önerilen ilke ve stratejiler şunlardır:

- Yazılı olmayan ve tarafların beklentilerini ifade eden psikolojik sözleşmenin değiştiği kabul edilmelidir.
- Yetenekli çalışanları elde tutma stratejisi yönetimin önceliğinde olmalıdır.
- Kurumda yetenekli insanları çekecek ve kurumun çekiciliğini arttıracak politikalar oluşturulmalıdır.
- Kurumlar yöneticileri yetenekleri çekme, geliştirme ve yeteneği korumaktan sorumlu tutmalıdır.
- Çalışanların kazandığı pozisyonlara değer kazandırılmalıdır.
- Çalışanlara öğrenme ve kendini geliştirme, kariyer planlaması gibi imkânlar sağlanmalıdır.
- Bireyin gelişiminde gerekli bilgi ve destek sağlanmalıdır.

- Yeni işe alınanlara hem işin hem de kurumun cazip ve çekici yönlerini gösteren 'gerçekçi bir iş ön izlemesi' verilmelidir.
- Çalışanlara yönelik iş deneyimleri oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynakları yöneticilerinin rolü yeniden tanımlanmalıdır.
- Kurum kendi yetenek havuzunu oluşturmalıdır.

Çalışan yeteneği ile işin özellikleri arasındaki uyumsuzluk, örgütsel bağlılığın sağlanamaması, bireylere kariyerlerini geliştirme fırsatı verilmeyişi gibi durumlar yetenekli çalışanın işten ayrılışı ile sonuçlanabilmektedir. Bu durumda örgütlere yetenekli çalışanını kaybettirmenin yanı sıra örgütlerde maliyet artışına da sebep olmaktadır. Çünkü kaybedilen yetenekli çalışan yerine yeni çalışan temin etmek, onun eğitilmesi gibi durumlar maliyet artışını beraberinde getirmektedir.

Yeteneği tutma, örgütü hedeflerine ulaştıracak yetenekli çalışanların örgütten ayrılışlarını engelleme, uzun süre çalışmalarını sağlama amacı taşıyan, olumlu iş çevresi ve kurum kültürü ile ödül sistemi kurulumunu içeren faaliyetlerdir (Akar, 2015, s.115).

8.YETENEK GELİŞTİRMeye YÖNELİK KÜLTÜR OLUŞTURMA

Kurum Kültürü, örgütteki tüm bireylerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Yetenekli çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak, kuruma değer katmaları ve bağlılık hissetmelerinde yüksek performanslı özendirilen kurum kültürüne ihtiyaç vardır (Atlı, 2017).

Eğer kurumlarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kurum kültürü oluşturulacaksa herkesin katılımının sağlandığı, iş birliğinin olduğu bir ortam olmalıdır. Etkili okullar bir zaman periyodu içinde parçaları bir araya getirerek bütünlüğü oluşturabilen bir başarıya sahiptir (Aytaç ve İpek, 2014). Bu başarının ardında da kurum da yetenek geliştirmeye yönelik bir kültürün olması vardır.

Bir yetenek kültürü veya yetenek geliştirme kültürü yaratma olumlu bir örgüt kültürü temeline dayanmalıdır. Okul yetenekli kişileri ödüllendiren ve geliştiren bir kültüre sahip olacaksa, özünde olumlu bir kültüre sahip olmalı ve bireylerin çalışmak istediği ve görüşleri ile profesyonel açıdan öğrendiklerini paylaşmak istediği, iletişimin etkin olduğu bir yer olmalıdır (Aytaç ve İpek, 2014).

Yazıcıoğlu'na (2006) göre yetenekli çalışanların geliştirilmesi için oryantasyon, iş simülasyonu, rotasyon, proje çalışmaları, okuma, elektronik öğrenme, stratejik toplantılara katılım gibi çalışmalar yapılmaktadır. Yetenek geliştirmeye yönelik kültür ortak bir amacın ve ortak bir yönün, destek ve önemsemenin sürekli başarının temel değerler olduğu bir kültürdür.

Okullarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşturmada önemli noktalardan biri de kurumun geçmişini analiz etmektir. Çalışanların zihinlerinde olumsuz etmenler olup olmadığı, başarıya bakış açısı gibi etmenleri incelemektir. Okul yöneticileri mevcut kültürü göz önünde bulundurarak anlamaya çalışmalı ve varsa olumsuz etmenler yok etmeye çalışmalıdır (Aytaç ve İpek, 2014).

Bir kurumun yeteneğini yönetmenin önemli bir bileşeni, kurumun ve çalışma ortamının kültürel unsurlarını geliştirmektir (Wu, Nurhadi ve Zahro, 2016). Burada önemli olan nokta örgütün belirlediği stratejiler ile rekabet stratejileri çerçevesinde çalışanların performans ve potansiyellerinin belirlenmesi, çalışan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onların örgüte katkılarını arttırmaktır. Aynı zamanda birimden birime değişen deneyim ve örnek uygulamalar örgüt çıkarlarına bağlı olarak örgüt genelinde yaygınlaştırmalı ve birimler arası transferi gerçekleştirilerek örgüte özgün bir gelişim iklimi oluşturulmalıdır (Demircioğlu, 2010, s.57).

Kültür, okul hayatının günlük işleri ile inşa edilir ve okul yöneticisi tarafından tüm öğretmenlerin değerli olduğu bilincini öğretmenlere hissettirerek alınan kararlarda etkin katılımı sağlamalıdır (Aytaç ve İpek, 2014).

Özetle yetenek geliştirmeye yönelik kültür; başarıları kutlayan, saygı, hatalardan öğrenme temellerine dayanan, mevcut kültür analiz eden, yeni fikirlere açık, motivasyon arttıran, yetenekleri kurumu geliştirmeye adayan, fırsatlar sunan, güven duygusunun hissedildiği kültürdür.

9.EĞİTİMDE YETENEK YÖNETİMİ

Küreselleşme ve postmodernizm bağlamında devamlı değişim ve yenilik ile karşı karşıya kalan eğitim örgütleri hem rekabet üstünlüğü sağlamak hem de bunu sürdürmek için özellikle insan gücü kaynağını iyi seçmeli ve kullanmalıdır (Aytaç ve İpek, 2014).

Eğitim sisteminin başarısı insan kaynağının niteliğine bağlıdır (Nakpodia, 2010). Bu bağlamda bir sınıftaki müfredat ve eğitim, okulun etkisini artırmanın önemli bir parçası olsa

da, bu müfredatı öğreten öğretmenler de okul sistemleri için kritik öneme sahiptir. Ayrıca Nakpodia (2010) tarafından Nijerya'da ortaokul yönetiminde insan kaynakları yönetiminin yararlılığını incelemek amacıyla yapılan çalışmada insan kaynaklarının performansının öğrencilerin akademik performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Okullarda temel kaynak orada çalışanların yeteneğidir. İnsanlarda yeteneklerin ve bireysel farklılıkların çeşitliliği, eğitimde gözlenmesi gereken önemli konulardır (Mehdizadeh ve Sharafi, 2006; akt. Veladat ve Navehebrahim, 2011). Dolayısıyla okullarda yüksek performanslı öğrenme ortamı oluşturmak, yeteneklerin katkılarından yüksek düzeyde faydalanabilmek yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır.

Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi, okulların istenen sonuçlara başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayacak yetenekli ve yüksek performanslı bireyleri belirlemek, uygun geribildirimlerle desteklemek, geliştirmek ve çalışma devamlılığını sağlamak için bir süreç olarak görülebilir (Rhodes, 2012).

Bulgulu'ya (2017) göre herkesin aldığı alan eğitiminin dışında bireysel yeterlilik düzeyleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla kendi branş hakimiyeti dışında özel uzmanlık alanları olan kişilerin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kişilerin yeteneklerinden uygun şekilde faydalanılmasını kapsayan yetenek yönetimi günümüzde kurumların başarısında önemli bir faktör hâline gelmiştir. Okul yöneticilerinin bu konuda öğretmen yeteneklerini göz ardı etmemesi gerek öğrenci başarısı gerek kurum başarısı açısından önemli bir yere sahiptir. Gelişen ve değişen dünyada günümüz öğrencilerinin çok yönlü olarak yetişmesi de bunu gerektirmektedir.

Bulgula'ya (2017) göre kişilerin yetenek yönetimine tabii tutuluyor olması ya da olumlu etkileniyor olmaları onları yöneten konumundaki kişilerle ilişkilidir. Yetenekli bireylerin okullarda bulunuyor olmaları tek başına yeterli değildir.

Okulları daha da ileriye taşıyacak olan yeteneklerin, okul yöneticileri tarafından uygun görevlendirilmeleri, etkili geribildirimlerle desteklenmeleri, olumlu kurum kültürü oluşturarak hem çalışma sürekliliklerinin hem de kuruma olan bağlılıkların sağlanması gerekmektedir. Aytaç ve İpek'e (2014) göre ise okul yöneticileri çalışanlarla ilgilenme ve bir okulun gelişimine personel katkısı duygusunu hissettirme yollarını bulurlar.

Rhodes'e (2012) göre yetenek yönetiminin, bireylerin başarılı bir şekilde ve kendi yeteneklerinin sınırlarına kadar performans gösterebilecekleri bir inancı aşlamaya yönelik

girişimleri de kapsamalıdır. Ayrıca gelişme ve bağlılığın sağlanması ve başarıya ulaşmak için okul içindeki önemli görevlerde yüksek performanslı bireylerin elde tutulmasının teşvik edilmesi de önemlidir. Bu konuda okul yöneticileri girişimi destekleyen bir lider tavrı sergilemelidirler.

Okul yöneticilerinin yetenek yönetiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar:

- Bir görevdeki performans her zaman bir başka görevdeki yeteneğe ilişkin iyi bir tahmin unsuru değildir (Aytaç ve İpek, 2014). Bu nedenle potansiyel ve performans ayırımı iyi yapılmalıdır.
- Kurumda mevcut ve gelecekteki ortamlarda özel rollerde başarılı olabilecek gizli yeteneklere dikkat edilmelidir (Aytaç ve İpek, 2014).
- Yetenek yönetiminde yaş ve kariyer aşamalarına dikkat edilmelidir. Genç çalışanlar kariyerinin ilk aşamalarında, kariyer gelişiminde ödüllere önem verirler. Bu faktörler onları daha yüksek bir tutuma yönlendirir. Orta yaştaki çalışanlar, özerklik, mesleki tatmin ve yeterli iş hayatı dengesine; emekliliğin eşliğinde olan yaşlı çalışanlar ise, iş güvenliğine, iş hayatı dengesine ve sahip oldukları uzmanlığın daha yüksek maaşlarına odaklanırlar (Amrita ve Karishma, 2014).
- Okul ortamı tüm unsurlar göz önünde bulundurularak bütün olarak görülmelidir.

Veladat ve Navehebrahim'e (2011) göre yetenekleri tanımak ve sonra bunları uygun yollarla yönetmek bir zorunluluktur. Yetenekleri göz ardı etmek, sınırlı finansal kaynakların israfı olacaktır. Bu nedenle nitelikli çalışan yetiştirme amaçlı çeşitli programlar yürütülmeye başlanmıştır:

- Amerika'da ve Avrupa'da ilk ve ortaöğretim okullarında okul lideri, yöneticisi, başöğretmenler ve öğretmen yetiştirmede geleceğe dönük nitelik artırma ve güncel eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik içeriğinde değişim yönetimi, grup dinamikleri yönetimi, görüşme süreçleri, takım kurma, düzenli ve güvenilir ortam yaratma gibi çeşitli programlar uygulanmaktadır (Akar, 2015).
- Harvard ve Yale Üniversiteleri'nde çalışanlara mevcut görevlerinde üstünlük, kariyer hedeflerine ulaşma, başarılı olma ve yetenek geliştirme amaçlı; içeriğinde kariyer araştırması, bilgisayar becerileri, yönetici gelişime kursları, mesleki gelişim kursları, personel geliştirme kursları içeren programlar sunulmaktadır (Lee, 2014).

Bu konuda Boichenko (2015) ise nitelik değerlendirmelerinin az olması, sadece uygun lisans veya sertifikaya sahip olmanın yeterli görülmesi, öğretmen yeteneklerinin az analizi ve yönetici eğitim programlarının az oluşu durumlarının eğitim kurumlarında kalite düşüşüne neden olduğunu ifade etmektedir.

Her ne kadar yetenek yönetimi eğitim sektörü için yeni bir alan olsa da devlet okulları da öğretmen performanlarını artırıp güçlendirebilir ve böylelikle öğrencilerin başarıları da arttırılabilir. Ayrıca yetenek yönetimi okullarda doğru ve verimli şekilde uygulandığında öğretmenlerin yaptıkları işte mükemmel olmalarına yardımcı olabilecektir (Brandt, 2011).

Bu nedenle bireylerin kariyerleri boyunca yeteneklerinin oluşturulması, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesini içeren yetenek yönetimi eğitim örgütleri için de bir gerekliliktir. Grup (2002) tarafından 50 ülkede ve 330 şirkette yapılan araştırmada da yöneticiler, çalışanların yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine imkân sağlamadığında işten ayrılma ile sonuçlandığı görülmüştür (akt. Güneş ve Kara, 2017).

Eğitimde etkili bir yetenek yönetimi için 8 temel alan şu şekildedir (Behrstock, 2010, s.3):

1) Hazırlık: Yüksek öğrenim kurumları, öğretmen hazırlama programlarında seçici olmalı ve belirli konularda öğretmenlere yönelik yerel ihtiyaçlara cevap verebilmeli, çok çeşitli pedagojik yaklaşımları kullanabilmelerini, farklı okul ve sınıflar için uygulanabilir beceri ve bilgileri geliştirebilmelerini sağlamalıdır.

2) İşe Alım Süreci: İlçe ve devlet görevlileri, yüksek düzeyde etkili öğretmenlerin en çok ihtiyaç duydukları ilçelerde meslek ve öğretimin olumlu özelliklerini tespit etmeli ve görevlendirmelidir. Buna ek olarak, yetkililer, çeşitli potansiyel adaylar havuzuna ulaşırken yüksek işe alım standartlarını sağlamalıdır.

3) İşe Alım: Kolaylaştırılmış işe alım süreçleri erken işe alım zaman çizelgesinde yapılmalı ve bölgeler ile öğretmenler arasında zengin bilgi paylaşımına izin verilmelidir.

4) Oryantasyon: Tüm yeni öğretmenlere yüksek kaliteli bir oryantasyon ve mentorluk programı sunulmalıdır; Programa acemi durumlarını tanıyan uygun ve yönetilebilir öğretim görevlileri eşlik etmelidir.

5) Profesyonel Geliştirme: Devam eden, farklılaşmış mesleki gelişim tüm öğretmenler için mevcut olmalıdır.

6) Tazminat ve Teşvikler: Öğretmenler ve performansa dayalı maaşlarla cömertçe ödüllendirilmelidir.

7) Çalışma şartları: Olumlu, işbirlikçi ve takım odaklı okul kültürlerini içeren profesyonel bir çalışma ortamı olmalı; sınıf yönetimi problemleri en aza indirgenmeli; güvenli, temiz ve uygun donanımlı tesisler ve makul iş yükleri oluşturulmalıdır.

8) Performans Yönetimi: Öğretmenlerin değerlendirmeleri farklılaştırılmalı ve açık ve zamanında geri bildirim sağlanmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin hedeflerine, mesleki gelişime ve teşviklerine de bağlı olmalıdırlar.

Yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalara baktığımızda eğitim sektöründe yapılan çalışmalar yok denecek kadar az olmakla birlikte kamu alanında bu durum daha da sınırlıdır. Akar'a (2015) göre başlangıçta Amerika ve Avrupa'da yetenek yönetiminin eğitim örgütlerinde uygulandığını söylemek zor olmakla birlikte 2000'li yılların başında, ilköğretim ve liselerde etkili okul liderliği ve yönetici ihtiyaçlarına önem verilmeye başlanmasıyla kısmi olarak ilk yetenek yönetimi uygulamaları başlamıştır. Başarılı, köklü şirketlere baktığımız zaman yetenekli çalışanlara yatırım yaptıklarını ve eğitimlerle donanımlarının arttırılmaya çalışıldığını görmekteyiz. Darling ve Hammond (1999) tarafından yapılan çalışmaya göre, iyi öğrenci sonuçları ile kalifiye ve eğitilmiş öğretmenler arasında önemli bir bağlantı vardır (akt. Behrstock, 2010). Yetenek yönetimini doğru ve verimli uygulayan şirketlere baktığımızda başarıya ulaşıldığını görmekteyiz. Yetenek yönetimi, kapsamlı araştırmalar ışığında eğitim örgütlerinde uygulandığında aynı başarıya ulaşılacaktır.

BÖLÜM III: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem grubu açıklanmış, veri toplama aracına, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi sürecine yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik yetenek yönetimine ilişkin görüşlerin incelendiği bu çalışmada nitel veri toplama ve çözümlenme teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı oldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011)

Olgubilim (fenomenoloji) deseni ise farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Olgubilim araştırmaları, kişilerin deneyimlerini sadece bir olgu ile sınırlamakta; ne deneyimledikleri ve nasıl deneyimledikleri üzerine odaklanmaktadır (Creswell, 2007, s. 57-58). Olgubilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Fenomenoloji araştırmalarında veriler toplanırken genelde görüşme yöntemi kullanılır. Gözlem ve diğer veri toplama yöntemleri destekleyici olarak kullanılabilirler. Fenomenolojik araştırmalarda esas veri kaynağı derinlemesine ve bazen de birden fazla yapılan görüşmelerdir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşkın, 2015).

Görüşme; önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Genel olarak, görüşmenin üç temel amacı vardır (Karasar, 2002):

- İş birliği sağlamak ya da sürdürmek
- Sağlık (tedavi kendine güveni artırmak)
- Araştırma verisi toplamaktır.

Rubin ve Rubin (1995) nitel görüşme yapmanın, araştırma yapmaya ilişkin çok yönlü bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir (akt. Yüksel, Mil ve Bilim, 2007).

3.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini İstanbul ili oluşturmaktadır. Çalışma grubu ise 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesindeki okullardan seçilen 15 okul yöneticisi ve 20 öğretmen olmak üzere toplam 35 katılımcıdan oluşmaktadır. Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örneklemedeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan tüm durumların çalışılmasıdır. Ölçüt örneklemede önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi ya da araştırmacı tarafından oluşturulan ölçüt kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenler için en az 2 eğitim-öğretim dönemi buldukları kurumda çalışıyor olmaları ölçüt olarak alınmıştır.

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin 4'ü müdür iken 11'i müdür yardımcısıdır. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin 2'si kadın 13'ü erkek; öğretmenlerin ise 7'si erkek, 13'ü kadındır. Okul yöneticilerinin yaş aralıklarına bakıldığında 20-30 arası 2 kişi, 30-40 arası 4 kişi, 40-50 arası 8 kişi, 50 ve üzeri 1 kişi bulunmaktadır. Öğretmenlerin yaş aralıkları ise 20-30 arası 8 kişi, 30-40 arası 8 kişi, 40-50 arası 4 kişi olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin mesleklerindeki kıdem yıllarına bakıldığında 6-10 yıl kıdeme sahip 4 okul yöneticisi, 11-15 yıl kıdeme sahip 5 okul yöneticisi, 16-20 yıl kıdeme sahip 2 okul yöneticisi, 21-25 yıl kıdeme sahip 2 okul yöneticisi, 26 ve üzeri kıdeme 2 okul yöneticisi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarına bakıldığında ise 1-5 yıl kıdeme sahip 8 öğretmen, 6-10 yıl kıdeme sahip 7 öğretmen, 11-15 yıl kıdeme sahip 2 öğretmen, 16-20 yıl kıdeme sahip 2 öğretmen, 21-25 yıl kıdeme sahip 1 öğretmen olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin 11'i lisans mezunu iken 4'ü yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin ise 16'sı lisans, 2'si yüksek lisans mezunu ve 2'si ise yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin 1'i ilahiyat, 1'i din kültürü ve ahlak bilgisi, 2'si türkçe, 3'ü sınıf öğretmeni, 1'i beden eğitimi, 1'i edebiyat, 1'i özel eğitim, 1'i yiyecek-içecek hizmetleri, 2'si teknoloji tasarım ve 2'si de makine kalıp mezunudur. Öğretmenlerin ise 2'si sınıf, 2'si matematik, 2'si bilişim teknolojileri, 1'i müzik, 1'i görsel sanatlar, 1'i İngilizce, 2'si sosyal bilgiler, 1'i din kültürü ve ahlak bilgisi, 3'ü türkçe, 2'si beden eğitimi, 1'i rehber öğretmeni, 1'i fen, 1'i edebiyat öğretmenidir.

Tablo 1.Okul Yöneticileri için Demografik Bilgiler

Sıra/Kod	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik Görevi	Branş	Kıdem Yılı	Eğitim Düzeyi
1	Erkek	30-40	Müdür Yardımcısı	Beden Eğit.	6-10	YL
2	Erkek	40-50	Müdür	İlahiyat	16-20	Lisans
3	Kadın	40-50	Müdür	Din Kültürü	11-15	Lisans
4	Erkek	20-30	Müdür Yardımcısı	Türkçe	11-15	Lisans
5	Erkek	40-50	Müdür Yardımcısı	Sınıf	11-15	Lisans
6	Erkek	30-40	Müdür Yardımcısı	Sınıf	6-10	Lisans
7	Kadın	30-40	40-50 Müdür Yardımcısı	Yiyecek içecek hizmetleri	6-10	YL
8	Erkek	40-50	Müdür Yardımcısı	Türkçe	11-15	Lisans
9	Erkek	30-40	Müdür Yardımcısı	Teknoloji Tasarım	11-15	Lisans
10	Erkek	40-50	Müdür Yardımcısı	Makine Kalıp	21-25	Lisans
11	Erkek	40-50	Müdür yardımcısı	Edebiyat	16-20	Lisans
12	Erkek	40-50	Müdür	Makine	21-25	YL
13	Erkek	40-50	Müdür	Özel Eğitim	26-30	Lisans
14	Erkek	20-30	Müdür yardımcısı	Teknoloji Tasarım	6-10	YL
15	Erkek	50-60	Müdür Yardımcısı	Sınıf	31-35	Lisans

Tablo 2. Öğretmenler için Demografik Bilgiler

Sıra/kod	Cinsiyet	Yaş	Branş	Kıdem Yılı	Eğitim Düzeyi
1	Kadın	20-30	Bilişim Teknolojileri	1-5	Lisans
2	Kadın	30-40	Bilişim Teknolojileri	6-10	YL devam...
3	Kadın	40-50	Müzik	11-15	YL
4	Erkek	30-40	İngilizce	6-10	Lisans
5	Kadın	30-40	Sosyal Bilgiler	11-15	Lisans
6	Erkek	20-30	Matematik	1-5	Lisans
7	Kadın	30-40	Görsel Sanatlar	6-10	Lisans
8	Kadın	20-30	Sınıf	1-5	Lisans
9	Kadın	20-30	Din Kültürü	1-5	Lisans
10	Kadın	40-50	Türkçe	6-10	YL
11	Kadın	30-40	Sınıf	16-20	Lisans
12	Erkek	30-40	Türkçe	1-5	Lisans
13	Erkek	20-30	Türkçe	6-10	Lisans
14	Erkek	20-30	Beden Eğitimi	1-5	Lisans
15	Erkek	40-50	Rehber Öğretmen	16-20	Lisans
16	Kadın	30-40	Fen Bilimleri	1-5	Lisans
17	Kadın	20-30	Edebiyat	1-5	Lisans
18	Erkek	30-40	Beden Eğitimi	6-10	Lisans
19	Kadın	20-30	Matematik	6-10	YL devam...
20	Kadın	40-50	Sosyal Bilgiler	21-25	Lisans

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin; okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin ölçülmesi amacıyla 6 demografik ve 9 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Görüşmenin ilk bölümünde kişisel bilgi formu ikinci bölümünde konuyla ilgili soruların yer aldığı görüşme formu bulunmaktadır. Briggs (1986) görüşmenin, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemi olduğunu savunmakta ve bu durumun, görüşme yönteminin; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede başarılı bir yöntem olmasından kaynaklandığını belirtmektedir (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 147). Görüşme soruları literatür göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. 3 kişi ile pilot görüşme yapılmış ve yapılan değişiklikler üzerine form uzman görüşüne sunulmuş ve nihai halini almıştır (bkz. Ek 1 ve Ek 2). Görüşme formunda okul yöneticileri ve öğretmenlere cinsiyet, yaş, branş, kıdem yılı, eğitim düzeyi, okul türü sorularına da yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Bu çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen bir yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede, yapılandırılmış görüşme tekniğinden biraz daha esneklik vardır. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme formunu hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeniyle eğitim bilim araştırmalarına daha uygun bir teknik görünümü vermektedir (Türnüklü, 2000).

Bu geliştirilen formda önce alanyazına göre ortaya çıkan sorular belirlenmiştir. Veriler okul yöneticileri ve öğretmenlerle gerçekleştirilen yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme sorularının kullanıldığı görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerin organize edilmesi için öncelikle okul müdüründen izin talep edilmiş, okul müdürünün uygun gördüğü okullarda araştırmaya gönüllülük esasına göre katılan öğretmenlerden ve okul yöneticilerinden randevu talep edilmiş, uygun ortam ve zamanda görüşmeler yapılmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerin tümü mesai saatleri içerisinde ve katılımcıların kurumları ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve görüşmenin amacı açıkça ifade edilmiştir. Veri toplama aşamasında araştırmacı ve katılımcıların uzun süreli etkileşimi sonucu aralarında güven ortamı oluşmuştur ve bu durumun katılımcıların samimi yanıtlar vermesini sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca kurum ve şahıs isimlerinin hiçbir şekilde geçmeyeceği ve verilerin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı belirtilmiştir. Görüşmeler 30 dakika ile 40 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir.

3.5 Verilerin Çözümlemesi

Görüşmelerin tamamlanmasının ardından görüşme formunda yer alan sorular doğrultusunda temalar, okul yöneticileri ve öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar satır satır incelenmiş araştırmanın amacı çerçevesinde önemli olan sözcük ve tümcelerden yola çıkılarak kodlar oluşturulmuştur. Kod ve tema listesine son şekli verilerek bulguların tanımlanması ve yorumlanması sürecine hazır hale getirilmiştir. Veriler birbiri ile uyumlu olacak şekilde sınıflandırılarak, alt temalar belirlenmiştir. İlk taslak bittikten sonra analiz tekrar gözden geçirilerek, tekrarlayan veya birbiri ile uyumlu olmayan temalar yeniden sınıflandırılmıştır. Alıntılar belirli bir konuya ya da noktaya işaret etmesi ve bunun çoğunluk tarafından dile getirilmesiyle; mevcut literatür bilgisinden yararlanılarak yorumlamaya gidilmiştir. Nitel

araştırmalarda veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelir. İçerik analizinde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla farkedilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayana temaların saptanması gerekmektedir. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir: 1) Verilerin kodlanması 2) Temaların bulunması 3) Kodların ve temaların düzenlenmesi 4) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Kodlama: verilerin içerik analizine tabi tutulması, yani veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) isim verilmesi sürecidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 259). Kodlama süreci elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı, kavramsallaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Okul yöneticileri 1'den 15'e kadar kodlanmış ve yöneticisi olduklarını belirtmek için Y kodu verilmiştir. Öğretmenler ise 1'den 20'ye kadar kodlanmış ve ğretmen olduklarını belirtmek için  kodu verilmiştir.

BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik yetenek yönetimine ilişkin görüşlerin incelemek amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda yeteneği belirleme, yeteneğin gösterilmesi, görevlendirme, mesleki gelişim, diğer yeteneklere ulaşma, geribildirim sağlama, çalışma sürekliliği, yetenek geliştirmeye yönelik kültür olmak üzere 8 ana tema oluşturulmuştur. Bu temalara ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.1. Yeteneği Belirleme

Katılımcıların, okul yöneticilerinin öğretmenlerin öne çıkan yeteneklerini belirlemek için kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeteneklerini belirleme hakkındaki görüşleri Tablo 8’de sunulmuştur:

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Yeteneği Belirleme Hakkındaki Görüşleri

Yeteneği Belirleme Yöntemleri	N
Süreç içerisinde yapılan çalışmalar	6
Gözlem	4
Aldığı sertifikalar	2
Yöntem yok	5
Ortaya koyduğu fikirler	1
Öğrenci ve Veliden Bilgi	1

Okul yöneticilerine öğretmenlerin öne çıkan yeteneklerini belirlemede kullandıkları yöntem ile ilgili soru sorulduğunda süreç içerisinde yapılan çalışmalar (6/15), gözlem (4/15), aldığı sertifikalar (2/15), yöntem yok (5/15), ortaya koyduğu fikirler (1/15), öğrenci ve velilerden bilgi (1/15) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, okul yöneticileri her iki kategoriye de dahil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 15’i geçebilmektedir.

4.1.1.1. Yapılan Çalışmalar

Katılımcı okul yöneticilerinin yarısına yakın bir kısmı (6/15) öğretmenlerin öne çıkan yeteneklerini belirleme ile ilgili olarak süreç içerisinde öğretmen tarafından yapılan çalışmalar olarak ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Gözle gördüğümüz çalışmalara bakıyoruz. Sergi, bilimsel çalışmalara katılma ve derece alma gibi durumlara bakıyoruz.”(Y8)

“Süregelen okullardaki bilim şenlikleri, belirli gün ve haftalar gibi çalışmalar bize öğretmenin yeteneği hakkında fikir sahibi olmamızı sağlıyor.”(Y2)

“Süreç içerisinde yaptığı çalışmalara bakıyoruz ve yetenekli ise o öğretmenimize imkân sağlayarak isteklerini gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Eğer süreç içerisinde bir çalışma yapmayı herhangi bir etkinlikte bulunmuyorsa bilemiyoruz.”(Y13)

“Bizim için yaptığı çalışmalarda gösterdiği performans çok önemlidir. İyi bir performans sergilediyse o konuda yeteneklidir.”(Y5)

“Görev verdiğimizde gelen dönütler farklı farklı oluyor. Yaptıkları çalışmalarını değerlendirirken farkına varıyoruz.”(Y7)

4.1.1.2.Gözlem

Katılımcı okul yöneticilerinden dördü (4/15) öğretmenlerin öne çıkan yeteneklerini belirlemede gözlem yöntemini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

“Sadece odamda bulunmuyorum. Fırsat buldukça öğretmenler odasında da bulunmaya çalışıyorum. Oturur ve öğretmen arkadaşları gözlemleyip konuşurum.” (Y14)

“Öğretmenleri gözlemliyoruz ve yetenekli olduğunu düşündüğümüz öğretmenlerimizle görüşerek yetenekli olduğu alanlarda okulumuza faydalı çalışmalar yapması adına görüşmeler yapıyoruz.”(Y3)

4.1.1.3.Aldığı Sertifikalar

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15), öğretmen yeteneği belirlemede kullandıkları yöntem için öğretmenlerin aldığı sertifikalar şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur.

“Resmi bir kurum olduğumuz için öncelikle aldı belgeler, eğitimler ve sertifikalara bakıyoruz. Örneğin satranç, spor dalları gibi alanlarda belgeleri varsa bu konuda yetenekli olduklarını düşünüp ayrıca öğrencilere de aktarabilmeleri için kurs vb. faaliyetlerde de bulunmalarını sağlıyoruz.”(Y1)

4.1.1.4. Yöntem Yok

Katılımcı okul yöneticilerinden bir kısmı (5/15), öğretmenlerin yeteneklerini belirlemede yöntem kullanmadıkları şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Okulumuzda öğretmenlerin yeteneğini belirlemeye yönelik bir çalışmamız bulunmamaktadır.”(Y6)

“...Bu durumu nesnel kriterlere dayalı olarak belirleme yetki ve sorumluluk olmadığı için kullandığımız bir yöntem de yok.”(Y9)

4.1.1.5.Ortaya Koyduğu Fikirler

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15), öğretmenlerin yeteneklerini belirlemede ortaya koyduğu fikirlere baktıkları şeklinde ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Bazen okulda karar alırken ya da yeni bir uygulama yaparken öğretmenlerimin fikirlerini alırım. Burada ortaya koydukları fikirleri ve bunu uygulamada gösterdikleri davranışlara bakarım.”(Y4)

4.1.1.6. Öğrenci ve Veliden Bilgi

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) öğretmenlerin yeteneklerini belirlemede öğrenci ve velilerden bilgi alma durumunu ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Öğrenci ve veliler gelerek şu hocamız şöyle bir çalışma yaptı diyor ve onlardan öğreniyoruz.” (Y10)

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenlerin yeteneklerini belirlemelerine ilişkin görüşleri Tablo 9’da sunulmuştur:

Tablo 9. Öğretmenlerin Yeteneği Belirleme Hakkındaki Görüşleri

Yeteneği Belirleme Yöntemleri	N
Yapılan çalışmalar	4
İletişim	5
Branş	1
Yöntem yok	9
Aldığı Belge	3
Gözlem	3
Öğrenci ve Veliden Bilgi	2

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik yetenek belirlemede kullandıkları yöntem ile ilgili görüşleri alındığında yapılan çalışmalar (4/20), iletişim (5/20), branş (1/20), yöntem yok (9/20), aldığı belge (3/20), gözlem (3/20), öğrenci ve veliden bilgi (2/20) olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, öğretmenler her iki kategoriye de dahil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 20’yi geçebilmektedir.

4.1.2.1.Yapılan çalışmalar

Katılımcı öğretmenlerden dördü (4/20) okul yöneticilerinin öğretmenlerin yeteneklerini belirlemede öğretmen tarafından yapılan çalışmaları kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Özellikle belirli gün ve haftalarda öğretmenler kendilerini daha çok gösteriyorlar. Kendinin ve öğrencilerinin çalışmalarına bakıp bu öğretmenlerin hangi konuda yetenekli olduğunu belirlediklerini düşünüyorum.”(Ö7)

“Hazırladığımız programlarda bizi değerlendirme ve yeteneğimizi belirleme şanslarının olduğunu düşünüyorum.”(Ö11)

“Ayrıca bir çalışma olduğunu düşünmüyorum. Ama bir tiyatro çalışması yapıp çıkarırsam o zaman diyorlar hocam siz bu konuda çok yeteneklisiniz diye.”(Ö19)

4.1.2.2.İletişim

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (5/20) okul yöneticilerinin öğretmenlerin öne çıkan yeteneklerini belirlemede iletişim yönteminden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“İkili ilişkiler, bireysel diyaloglar ile. Çünkü okulumuz küçük bir okul ve sürekli iletişim halindeyiz.”(Ö9)

“Yönetici oturduğu yerden bizimle ilgili bilgilere ulaşamaz. Bizimle iletişime geçerek konuşarak yeteneklerimizi öğreniyorlar. Bazen konuşma esnasında soruyorlar müziğe yeteneğin var mı bando çalıştırabilir misin diyorlar.”(Ö15)

“Bizim okulda 88 tane öğretmen var ve sadece konuşup iletişime geçtiği kişilerin yeteneklerini tanıyorlar...”(Ö12)

4.1.2.3.Branş

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin öğretmenlerin yeteneklerini belirlemede branşa göre karar verdiğini ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...Bizim okulumuzda her öğretmenin kendi branşında yetenekli olduğu düşünülüyor bence.”(Ö1)

4.1.2.4.Yöntem Yok

Katılımcı öğretmenlerin yarısına yakın bir kısmı (9/20) okul yöneticilerinin öğretmenlerin yeteneklerini belirlerken hiçbir yöntem kullanmadıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Çalıştığım süreç boyunca hiçbir yöneticimin yetenek belirleme ile çalışmasına şahit olmadım.”(Ö20)

“MEB’e bağlı bir devlet okulu olduğumuz için böyle bir çalışmayı hiç gözlemedim.”(Ö18)

“Okul yöneticilerimizin bizi çok iyi tanıdığını düşünmüyorum. Kalabalık bir öğretmen kadromuz var. Bazen branşımızı bile bilemiyorlar. Dolayısıyla yeteneğimizi belirleme gibi bir durumda oluşmuyor.”(Ö5)

“Öğretmenlerin yeteneklerini belirleme ile ilgilenildiğini düşünmüyorum. Okullarda sadece öğrenciyi idare edebiliyor mu bence ona bakılıyor.”(Ö10)

4.1.2.5. Aldığı Belge

Katılımcı öğretmenlerin üçü (3/20) okul yöneticilerinin öğretmenlerin yeteneklerini belirlemesi durumu ile ilgili olarak aldığı belge durumunu belirtmiştir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Aldığımız belgeler, sertifikaları soruyorlar. Hocam sertifika ya da belgeniz var mı diye ve eğer varsa bu konuda yetenekli olduğumuzu düşünüyorlar. Örneğin benim yaratıcı drama sertifikam var ve sertifikamdan dolayı yetenekli olduğumu düşünüp bu konuda beni görevlendiriyorlar.”(Ö14)

“Mebbisten aldığımız eğitime bakıyorlar.”(Ö13)

4.1.2.6. Gözlem

Katılımcı öğretmenlerden üçü (3/20) okul yöneticilerinin öğretmenlerin yeteneklerini belirlemede gözlem yöntemini kullandığını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Bizim okulumuzda bence gözlem çünkü bazen bu öğretmen arkadaşımızda bu konuda yeterliliği ve yeteneği görüyoruz şeklinde açıklamalar yapabiliyorlar.”(Ö13)

4.1.2.7.Öğrenci ve Veliden Bilgi

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) okul yöneticilerinin öğretmenlerin yeteneklerini belirlemede öğrenci ve veliden bilgi aldıkları şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Bazen öğrenciler öğretmenimizle şu çalışmalarını yaptık ya da öğretmenimiz bu etkinlikte bulundu şeklinde söyleyebiliyorlar.”(Ö2)

4.2.Yeteneğin Gösterilmesi

Katılımcıların, kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkânlarla ilişkin görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkânlarla ilişkin görüşleri Tablo 10’da sunulmuştur:

Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Yeteneğin Gösterilmesi Hakkındaki Görüşleri

Yeteneğin Gösterilebileceği Uygulama ve İmkânlar	N
Uygulama ve İmkân Yok	5
Kurslar	3
Kutlamalar	2
İmkân Sağlama	5
Sosyal Faaliyetler	2
Eğitici Olarak Görev Alma	1
Projeler	2

Okul yöneticilerinin, kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkânlarla yönelik görüşleri alındığında uygulama ve imkân yok (5/15), kurslar (3/15), kutlamalar (2/15), imkân sağlama (5/15), sosyal faaliyetler (2/15), eğitici olarak görev alma (1/15), proje (2/15) durumlarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, okul yöneticileri her iki kategoriye de dahil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 15’i geçebilmektedir.

4.2.1.1. Uygulama ve İmkân Yok

Katılımcı okul yöneticilerinin bir kısmı (5/15) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkân olmadığını belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“MEB mevzuat gereği öğretmenlerin yeteneğini geliştirmeye yönelik bir mevzuat yok.”(Y9)

“Yeteneklerini göstereceklerini öne çıkan belirli bir çalışmamız yok.”(Y6)

“Fiziki şartlarımız müsait değil ve müfredatı düşünmek zorundayız bu nedenle çok imkânımız olmuyor.”(Y7)

4.2.1.2.Kurslar

Katılımcı okul yöneticilerinden üçü (3/15) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkân olarak kursları belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Hangi konuda iyilerse o konuda kurslar açabiliyorlar. Satrançta yetenekli bir öğretmen arkadaş var kurs açtı ve 2 yıldan beri il düzeyinde ciddi başarıları da var.”(Y15)

4.2.1.2.Kutlamalar

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkân olarak kutlamaları belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşler aşağıda sunulmuştur:

“Kutlamalarda ne ile ilgili becerileri varsa koro, skeç, tiyatro gösterisi hazırlayabiliyorlar.”(Y12)

“Kutlamalar öğretmenlerin öncülüğünde hazırlanıyor. Gözlemlerim sonucu yetenekli olduğu alanlarda hem kendileri bir şeyler hazırlayarak sergiliyor hem de öğrencileri bu yönde geliştiriyorlar.”(Y4)

4.2.1.3.İmkân Sağlama

Katılımcı okul yöneticilerinin bir kısmı (5/15) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulamalara imkân sağlama olarak görüş bildirmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Devlet okulu olduğumuz için imkânlarımız kısıtlı. Ancak yine de Tübitak projeleri gibi projelerde yer almalarına ve gerekli şeyleri sağlamalarına yardımcı oluyoruz.”(Y3)

“... Şiir yazan ya da çok güzel resim yeteneği olan öğretmen arkadaşlarımız var. Onların dergi çıkarmaları ya da sergi açmaları noktasında onları destekliyoruz. Okulumuzda ilçe bazında çıkarılan dergide 5 öğretmenimizin yazısı var. Önce 1 kişi yazıyordu bizim de desteğimizle şu an 5 kişiye çıktı.”(Y8)

“...Düzenlemek istedikleri şeyler varsa drama gibi destek oluyoruz.”(Y2)

“...Bazen de bizim imkân sağlamamızla ortaya yeni şeyler çıkıyor. Gözlemimiz sonucu öğretmenimizden hocam şu etkinliği yapar mısınız diyoruz ve öğretmenimiz yaptığında o da kendini keşfetmiş oluyor.”(Y11)

4.2.1.4.Sosyal Faaliyetler

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkân olarak sosyal faaliyetleri belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Piknik, yemek, gezi gibi etkinliklerde çeşitli yeteneklerini gösterebiliyorlar. Örneğin gitar çalmak, şarkı söylemek, fıkra anlatmak gibi...” (Y5)

4.2.1.5.Eğitici Olarak Görev Alma

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkân olarak eğitici olarak görev alma durumunu belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Öğretmenlere yönelik eğitici faaliyetlerde görev alıyorlar.Eğitimlere katılıyorlar ve sonra diğer öğretmenleri eğitiyorlar.”(Y10)

4.2.1.6.Projeler

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkân olarak projeleri belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...Tübitak projesinde yeteneği olduğunu düşünen öğretmenler hemen katılmak istiyorlar ve gerçekten güzel çalışmalar hazırlanıyor diğer öğretmenler için de biz teşvik ediyoruz.”(Y1)

Öğretmenlerin, kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkânlara yönelik görüşleri Tablo 11’de sunulmuştur:

Tablo 11. Öğretmenlerin Yeteneğin Gösterilmesi Hakkındaki Görüşleri

Yeteneğin Gösterilebileceği Uygulama ve İmkânlar	N
İmkân Sağlama	5
Uygulama ve İmkân Yok	10
Bilgilendirme	4
Sosyal Aktiviteler	2
Kutlamalar	2

Öğretmenlerin, kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkânlara yönelik görüşleri alındığında imkân sağlama (5/20), uygulama ve imkân yok (10/20), bilgilendirme (4/20), sosyal aktiviteler (2/20), kutlamalar (2/20) durumlarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, öğretmenler her iki kategoriye de dâhil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 20’yi geçebilmektedir.

4.2.2.1.İmkân Sağlama

Katılımcı öğretmenlerin bazıları (5/20) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilmeleri için kendilerine imkân sağlandığını belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Sosyal branştaki öğretmenler (müzik, görsel sanatlar) daha çok etkinlik yapıyorlar. Müdürümüz başta olmak üzere, okul aile birliği, esnaf her türlü desteği sağlıyorlar. En son bu öğretmen arkadaşlar kültür merkezinde içinde koro, tiyatro içeren bir çalışma yaptılar.”(Ö19)

“Spor alanı tahsisi, masa tenisi temini, konservatuar eğitimi alan öğretmenimizin bu alanda diğer kişilere eğitim vermesi için salon temin etti. Yalnız bunlar da hep öğretmenin isteğiyle alakalı. Öğretmen isterse bunun gibi imkânlar sunuluyor. Ancak yeteneğimiz doğrultusunda bir çalışma yok.” (Ö13)

“Okulda sokaklar oluşturduk Türkçe Sokağı, Matematik Sokağı gibi burada tamamen yeteneklerimize göre isteğimiz gibi koridorlarda çalışma yaptık ve idare bu konuda destek oldu.” (Ö14)

4.2.2.2.Uygulama ve İmkân Yok

Katılımcı öğretmenlerin yarısı (10/20) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilmeleri için kendilerine imkân sağlanmadığını ve uygulamaların da olmadığını vurgulamışlardır. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Bu konuda hiçbir çalışma göstermediklerini ve çaba içerisinde de olmadıklarını da söyleyebilirim. İdarenin yeteneklerimiz hakkında fikir sahibi olduğunu düşünmüyorum. Dolayısıyla bu alanda yaptığı özel bir çabası yok. Öğretmenin kendinin çabalaması ve uğraşması gerekiyor.” (Ö1)

“Okulumuzun fiziki imkânları çok yeterli değil. Benim branşım Bilişim Teknolojileri ve kodlama eğitimi, robotik uygulama gibi pek çok uygulama var. Kendim öğrencilere gösteremiyorum. Dolayısıyla böyle bir durumda okul yönetiminin bana ve diğer arkadaşlarıma imkân sunması gibi bir durum olmuyor.” (Ö17)

“Yöneticilerin tam aksine yeteneğimizi törpülediğini düşünüyorum. Bir de okulumuz tam gün eğitim ve zaman sıkıntısı nedeniyle bir şey yapılamıyor...” (Ö5)

4.2.2.3.Bilgilendirme

Katılımcı öğretmenlerin bazıları (4/20) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilmeleri için bilgilendirme yapıldığı şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Sadece bilgilendirme yapılıyor. Genellikle de içerik ilçe milli eğitimden gelen yazılar ağırlıklı oluyor. Okulumuzun WhatsApp grubunu kullanarak katılmak isteyenler katılabilir deniliyor. Yalnız duyurular kesinlikle yeteneğe göre yapılmıyor.”(Ö2)

“Yöneticilerin birebir yaptığı bir çalışma yok. Sadece bizim milli eğitimden gelen şeyler doğrultusunda duyuru var. En son bakanlıktan öğretmenlere yönelik Öğretmen Yeterliliği ile ilgili bir eğitim vardı. Gönüllü gidecek

öğretmen önce kendi eğitim alacak sonra diğer öğretmenlere verecekti. Katılmak istedim ve şu an eğitim veriyorum öğretmen arkadaşlarıma.” (Ö11)

“...İlçe milli eğitim desteği ile dergi çıkarılacaktı ve okul yönetimi bu konuda bize haber verdi. Ben hemen katılmak istedim ve severeki isteyerek bir şeyler hazırlıyorum.” (Ö9)

4.2.2.4.Sosyal Faaliyetler

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini sosyal faaliyetler aracılığı ile gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşler aşağıda sunulmuştur:

“Okul yönetimi tarafından bazı sosyal faaliyetler organize ediliyor. Bu faaliyetlerde genelde öğretmenler yeteneklerinde göre etkinlikler de bulunabiliyorlar.” (Ö3)

“...Tek hatırladığım futbola yeteneği olan öğretmenler arasında takım oluşturulup yapılan etkinlik.” (Ö16)

4.2.2.5. Kutlamalar

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) kurumda öğretmenlerin yeteneklerini kutlamalar ile gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşler aşağıda sunulmuştur:

“Belirli gün ve haftalarda oluşturduğu grup ve etkinlikler öğretmenlerin yeteneklerini yansıtıyor. Yalnız okul şartlarımız çok uygun değil. Bu konuda kendimi örnek vermek istiyorum müzikle ilgileniyorum ve yeteneğim olduğunu düşünüyorum. Her belirli gün ve haftalarda kendim bir çalışma muhakkak çıkarırım.” (Ö8)

“Öğretmenler gününde tüm öğretmenler birlikte çalışmalar hazırladık. Hazırladığımız kutlamaya herkes hangi konuda başarılı ise o konudaki çalışmasıyla katılmıştı.” (Ö10)

4.3.Görevlendirme

Katılımcıların, öğretmenlerin görevlendirilme yapılırken neye göre karar verildiğine ilişkin görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin görevlendirilmelerine ilişkin görüşleri Tablo 12’de sunulmuştur:

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Görevlendirme Hakkındaki Görüşleri

Öğretmenleri Görevlendirme	N
Yapabilirlik	5
Eşit Dağılım	3
Gönüllülük	3
Branş	3
Deneyim	1

Okul yöneticilerinin, öğretmenleri görevlendirme yaparken neye göre karar verdikleri ile ilgili görüşleri alındığında yapabilirlik (5/15), eşit dağılım (3/15), gönüllülük (3/15), branş (3/15), deneyim (1/15) durumlarını belirtmişlerdir.

4.3.1.1.Yapabilirlik

Katılımcı okul yöneticilerinden bazıları (5/15) öğretmenleri görevlendirme yaparken işi yapabilirlik durumunu dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“... Gözlemlerimize dayalı olarak bu görevi hangi öğretmen yapabilir diye düşünüp ona göre görevlendirme yapıyoruz.”(Y5)

“Burda da benim başka okullarda da gözlemlediğim genel de şudur idareci arkadaşlar işin aksamaması adına istedikleri şekilde yürümesi adına bu işleri düzgün yapabilecek kişilere tebliğ ediliyor...”(Y12)

“... O görevi kimin yapabileceğine başarabileceğine inanıyorsam ona veriyorum.”(Y3)

4.3.1.2.Eşit Dağılım

Katılımcı okul yöneticilerinden üçü (3/15) öğretmenleri görevlendirme yaparken eşit dağılım yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“... Her öğretmen bir görev alacak şekilde dağılım yapıyorum. Görev vermediğim öğretmen yok. Çünkü hep aynı kişilere görev verildiğinde yük belli kişilerin omuzunda kalıyor.” (Y4)

4.3.1.3.Gönüllülük

Katılımcı okul yöneticilerinden üçü (3/15) öğretmenleri görevlendirme yaparken gönüllülük esasına baktıklarından bahsetmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Duyuru yapıyoruz ve gönüllülük esasına göre görev veriyoruz.”(Y9)

“...Emrivaki bir görevlendirme olsun istemiyoruz bu nedenle isteklerine bakıyoruz.”(Y2)

4.3.1.4.Branş

Katılımcı okul yöneticilerinden üçü (3/15) öğretmenleri görevlendirme de branşa göre görev verdiklerini vurgulamışlardır. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Görev hangi branşı gerektiriyorsa o branşta görevlendirme yapıyoruz...”(Y10)

4.3.1.5.Deneyim

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) öğretmenleri görevlendirme yaparken deneyim durumuna göre karar verdiği şeklinde görüş bildirmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Verilecek görev konusundaki deneyimi önemli. Geçmiş yıllarda bu görevi yaptı mı, yaptıysa başarılı oldu mu? Örnek verecek olursam atıl pil toplama ile ilgili bir öğretmene görev verildi 15 tane bile pil toplanmadı. Bu sene farklı bir öğretmene verdik görevi 2 ayda 4 ton pil toplandı...”(Y7)

Öğretmenlerin, yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirmelerine ilişkin görüşleri Tablo13’de sunulmuştur:

Tablo 13. Öğretmenlerin Görevlendirme Hakkındaki Görüşleri

Öğretmenleri Görevlendirme	N
Gönüllülük	3
Branş	8
Yeterlilik	2
Müsaitlik	2
Görevin İçeriği	1
Kıdem	1
Sosyal Becerisi Yükseklik	1
Deneyim	1
İdare İle İletişim	1

Öğretmenlerin, yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken neye göre karar verdikleri ile ilgili görüşleri alındığında gönüllülük (3/20), branş (8/20), yeterlilik (2/20), müsaitlik (2/20), görevin içeriği (1/20), kıdem (1/20), sosyal becerisi yükseklik (1/20), deneyim (1/20), idare ile iletişim (1/20) durumlarını belirtmişlerdir.

4.3.2.1.Gönüllülük

Katılımcı öğretmenlerin üçü (3/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken gönüllülük esasına baktıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“... Bir görev verileceği zaman soruluyor genelde ve gönüllülük esas alınıyor.”(Ö4)

4.3.2.2.Branş

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (8/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken branşa göre görev verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Görev hangi branşı gerektiriyorsa ona görev veriliyor. Eğer birden fazla kişi varsa o branşta müsait olan kişi ya da kura ile belirleniyor...”(Ö1)

4.3.2.3.Yeterlilik

Katılımcı öğretmenlerin ikisi (2/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken öğretmenin yeterliliğine göre karar verdiklerini belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşler aşağıda sunulmuştur:

“...Bence verilecek işte kimi yeterli görüyorsa ona veriyorlar.”(Ö20)

“...Yapılacak işte yeterli olup olmadığına bakıldığını düşünüyorum.”(Ö13)

4.3.2.4.Müsaitlik

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken müsait olan öğretmene görev verildiğini ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Ders işleyişi aksamasın diye o an kim müsaitse onu görevlendiriyorlar...”(Ö7)

4.3.2.5.Görevin İçeriği

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken görevin içeriğine göre karar verdiğini vurgulamıştır. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Verilecek görevin içeriğine bağlı olarak bayanların yapabileceği ise bayanlara veriliyor...”(Ö12)

4.3.2.6.Kıdem

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken kıdeme baktığını belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Açıkçası okula geldiğim zaman direkt bana görev verilmişti. Yani açıkçası kıdeme bakıyorlar. Kıdemi az olan ya da yeni gelenlere görev veriliyor.”(Ö14)

4.3.2.7.Sosyal Becerisi Yükseklik

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken sosyal becerisi yüksekliğe göre karar verdiğini belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Aktif olan öğretmenlere, sosyal becerisi yüksek olan, çok fazla etkinlik yapmaya meyilli ve yapan öğretmenleri tercih ediyorlar.”(Ö11)

4.3.2.8.Deneyim

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken deneyim durumuna baktığını ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Bence deneyimli olana veriliyor. Bu işi daha önce yapmış ve başarılı olmuşsa ona veriyorlar...”(Ö6)

4.3.2.9. İdare İle İletişim

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirme yaparken idare ile iletişim durumuna göre karar verdiğini belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“İdare kendi ile iletişimi kiminle iyiye görevi ona veriyor. Kendisine ters tepki vermeyecek olduklarını düşünüyorlar bence.”(Ö5)

4.4.Mesleki Gelişim

Katılımcıların, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik yaptıkları çalışmalara ilişkin görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleki gelişimi ile yaptıkları hakkındaki görüşleri aşağıda Tablo 14’te sunulmuştur:

Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi Hakkındaki Görüşleri

Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi	N
Duyuru	5
Zümre	1
Çalışma Yok	8
Okul İçi Etkinlikler	1
Kurs	1

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilgili yaptıkları konusunda görüşleri alındığında duyuru (5/15), zümre (1/15), çalışma yok (8/15), okul içi etkinlikler (1/15), kurs

(1/15) durumlarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, okul yöneticileri her iki kategoriye de dâhil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 15'i geçebilmektedir.

4.4.1.1.Duyuru

Katılımcı okul yöneticilerinin bir kısmı (5/15) öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili duyuru yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...İl içi ve bakanlık düzeyindeki hizmet içi eğitimleri zamanında duyuruyoruz. Katılmalarını sağlıyoruz.”(Y15)

“Seminer döneminde yapılan faaliyetleri ve şu an ilçemizin düzenlediği vizyoner öğretmen akademisi (her öğretmenin ilgisi doğrultusunda katıldığı etkinlikler) çalışmalarının duyurusunu yapıyoruz...”(Y7)

“Sadece hizmet içi eğitim faaliyetlerini duyuruyorum. Onun haricinde yetersiz kalıyoruz ve başka bir şey yapamıyoruz. Okul temelli bir mesleki çalışma yapılmalı ancak yapamıyoruz...”(Y13)

4.4.1.2.Zümre

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili zümre toplantılarını takip ettiğini belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...Kendilerini geliştirmeleri için zümre toplantılarının takibini yapıyoruz ve zamanında yapmalarını sağlıyoruz.”(Y11)

4.4.1.3. Çalışma Yok

Katılımcı okul yöneticilerinin yarısından fazlası (8/15) öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili çalışma yapamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Açıkçası biz ayrı bir çalışma yapmıyoruz. Bakanlığın yaptığı çalışmaların dışında bir çalışmamız yok.”(Y4)

“Öğretmenin mesleki gelişiminin sağlanması durağan kalmamasının kendi elinde ve çabası dahilinde olması gerekir. Yenilikleri takip etmeli 10 yıl önceki öğrenci ile şimdiki öğrenci aynı değil, aynı bilgi ile devam ederse iletişim problemi yaşar. Kendi kendini geliştirmeli...”(Y8)

“...Yaptığımız özel bir çalışma yok.”(Y9)

4.4.1.4.Okul İçi Etkinlikler

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili okul içi etkinlik yapıldığını ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Küçük bir okul ve az sayıda öğretmen olduğumuz için okul içi faaliyet yapmamız kolay oluyor. Örneğin öğretmenlerle kitap okuma saati ya da düzenli aralıklarla toplantı yapıyoruz. Hep birlikte bir araya gelerek birbirimizin başarılı olduğu konularda fikir alışverişi yapıyoruz. Aynı sınıfa giren bir öğretmen disiplin sorunu yaşarken diğeri yaşamıyor, disiplin sorunu yaşamayan öğretmen anlatıyor yöntemini ve birbirimizin tecrübelerinden yararlanıyoruz.”(Y3)

4.4.1.5.Kurslar

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili kurslar yapıldığını ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...Öğretmenlerin isteği üzerine halk eğitim merkezinin de desteği ile işaret dili kursu açtık. Ama onun dışında seminer ya da diğeri gelişim sağlayıcı faaliyetlerde bulunmuyoruz.”(Y2)

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilgili yaptıklarına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Tablo 15. Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Hakkındaki Görüşleri

Öğretmen Mesleki Gelişimi	N
Projelere Katılım Desteği	1
Hizmet İçi Eğitim Desteği	1
Duyuru	7
Rehberlik Seminerleri	1
Çalışma Yok	10
Toplantılar	1
Kurslar	1
Lisansüstü Eğitime Destek	1

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimi için yaptıkları ile ilgili görüşleri alındığında (1/20) projelere katılım desteği (1/20), hizmet içi eğitim desteği (1/20), duyuru (7/20), rehberlik seminerleri (1/20), çalışma yok (10/20), toplantılar (1/20), kurslar (1/20), lisansüstü eğitime destek (1/20) durumlarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, öğretmenler her iki kategoriye de dahil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 20'yi geçebilmektedir.

4.4.2.1.Projelere Katılım Desteği

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin kendilerine mesleki gelişim için projelere katılım desteği sunduğunu bildirmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Bizim okulumuzda hem mesleki gelişim hem de sosyal etkinlik açısından proje desteği var. TÜBİTAK 4006 projesine her yıl katılıyoruz ve tüm desteği görüyoruz. Bu projeler çeşitli branşlarda olduğu için bütün öğretmenlere hitap eden alanı geniş projeler. Bir de AB ve Erasmus Plus projeleri var...”(Ö19)

4.4.2.2. Hizmet İçi Eğitim Desteği

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin kendilerine mesleki gelişim için hizmet içi eğitim desteği sunduğunu belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Kendi isteğimizle başvurduğumuz hizmet içi eğitimler var. Bizim isteğimizden sonra okul tarafından onay verilmesi gerekiyor. Bu eğitim-öğretim saatine denk gelse bile hocam niye gidiyorsunuz denmiyor ve onay verilip destek olunuyor.”(Ö2)

4.4.2.3.Duyuru

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (7/20) okul yöneticilerinin kendilerine mesleki gelişimlerini sağlamaları için duyuru yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...İlçe bazındaki kursları hemen zamanında duyuruyorlar. Bizim ilçe milli eğitim müdürlüğünün organize ettiği vizyoner öğretmen akademisi var ve ben kendimi geliştirmek istediğim alanda bu çalışmalara katılıyorum.”(Ö2)

“ Sadece okul WhatsApp grubundan duyuru paylaşıyor ve paylaşılan duyurular da genelde ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından organize edilen seminer vb. şeyler. Okul müdürümüzün kendi yaptığı bir çalışma yok.”(Ö16)

“İlçe milli eğitim müdürlüğünün belirlediği seminerlerin dışına çıkmıyorlar, ekstra bir çaba yok ve iş güvenliği semineri gibi ilçe milli eğitim müdürlüğünün seminerleri dışına çıkılmıyor.”(Ö17)

4.4.2.4.Rehberlik Seminerleri

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin kendilerine mesleki gelişim için rehberlik seminerleri sunduğu şeklinde görüş bildirmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...İdaremiz rehber öğretmen ile görüşerek çeşitli konularsa bize eğitim vermesini sağlıyor. Örneğin en son psikososyal müdahale çalışmaları yapıldı okulumuzda.”(Ö2)

4.4.2.5.Çalışma Yok

Katılımcı öğretmenlerin yarısı (10/20) okul yöneticilerinin kendilerinin mesleki gelişimi için çalışma yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik ekstra bir çalışma olduğunu bizim okulumuzda düşünmüyorum. Çünkü bir projem vardı ve ekonomik koşullardan dolayı ret edildi. Özel okullarda daha fazla var devlet okullarında yok. Özellikle kendi branşım ile ilgili devlet okullarını daha yetersiz buluyorum. Şu an kendim bir seminere katılıyorum ve bu seminer benim okulumda da düzenlenebilirdi.”(Ö3)

“Maddi imkân yetersizliği gibi nedenlerden dolayı yapılan bir çalışma yok. Bir de dersimiz 1 de başlıyor ve akşam 7’de çıkıyoruz dolayısıyla zaman sıkıntımız da var...”(Ö12)

“... İdari iş yoğunluğu nedeniyle böyle bir çalışma yapılamıyor.”(Ö15)

4.4.2.6.Kurslar

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin kendilerine mesleki gelişim için kurs imkânı sağladığını belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...Kurslarla test çözdürme, daha aktif olmayı öğrendiğimi düşünüyorum. Kurs açma isteğimi söylediğimde okul yöneticimiz destek oluyor.”(Ö5)

4.4.2.7.Toplantılar

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin kendilerinin mesleki gelişimi için toplantı yaptığını ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Ara ara toplantılar yapılarak geribildirim alınıyor ya da bilgilendirme yapılıyor sınıf durumu, öğrenci durumu ile ilgili...”(Ö11)

4.4.2.8.Lisansüstü Eğitime Destek

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin kendilerine mesleki gelişim için lisansüstü eğitime destek sağladığını belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...Lisansüstü eğitim yapan öğretmenlere ders programında esneklik sağlıyorlar.”(Ö4)

4.5.Diğer Yeteneklere Ulaşma

Katılımcıların, okul yöneticilerinin kurumun dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşmada kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, kurumun dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşma ile ilgili görüşleri Tablo 16’da sunulmuştur:

Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Diğer Yeteneklere Ulaşma Hakkındaki Görüşleri

Diğer Yeteneklere Ulaşma	N
Sosyal Medya Kullanımı	2
Kişisel Diyaloglar	8
Yöntem Yok	4
Okul Kültürünü Olumlu Tutma	2
Geliştirici Faaliyetlerde Bulunma	1

Okul yöneticilerinin kurumun dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşma konusunda görüşleri alındığında sosyal medya kullanımı (2/15), kişisel diyaloglar (8/15), yöntem yok (4/15), okul kültürünü olumlu tutma (2/15), geliştirici faaliyetlerde bulunma (1/15) durumlarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, okul yöneticileri her iki kategoriye de dâhil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 15’i geçebilmektedir.

4.5.1.1.Sosyal Medya Kullanımı

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) kurum dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşmak için sosyal medyayı kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...Yaptığımız tüm etkinlikleri okulun web sitesi ve sosyal medyada paylaşıyoruz okulun daha tercih edilebilir olması için.”(Y12)

4.5.1.2.Kişisel Diyaloglar

Katılımcı okul yöneticilerinin yarısından fazlası (8/15) kurum dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşmak için kişisel diyaloglarda bulduklarını ifade etmişlerdir.

“Resmi bir kurumuz ve norm açığımızın olması gerekir. Eğer norm açığımız varsa diğer okullarda da norm fazlası var mı soruyoruz ve norm fazlası öğretmenlerden hem ders hem de sosyal etkinlik açısından nitelikli öğretmenler bizim okulu tercih etsinler diye birebir görüşmeye de çalışıyoruz.”(Y10)

“...Kulağıımıza toplantılarda vs. yaptığı işlerle ismi geçen öğretmenler oluyor. Benim bizzat okulumuza gelsin diye görüştüğüm oldu ancak gelmek istemediler ve daha merkezi bir okula gittiler.”(Y11)

“Tanıdığımız insanlarla diyaloglarda bulunup idari anlamda yapacağı çalışmalara destek olacağını bildiriyoruz. Şu an okulumuzda çalışan görsel sanatlar öğretmenimiz bizim teklifimizle okulumuza geldi. Yaptığı çalışma ve etkinliklerden dolayı konuşarak çalışma koşullarımızı belirttik ve bizim okulumuzu tercih ederek okulumuza geldi...”(Y2)

4.5.1.3.Yöntem Yok

Katılımcı okul yöneticilerinin bir kısmı (4/15) kurum dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşmak için uyguladıkları bir yöntem olmadığı şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Devlet okullarında kurumumuzu tercih etsin diye bizim yapabileceğimiz bir şey yok. Bir de bizim kurumumuza hangi öğretmenin geleceğini bilmiyoruz. Çünkü atama ile geliyorlar.”(Y8)

4.5.1.4.Okul Kültürünü Olumlu Tutma

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) kurum dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşmak için okul kültürünü olumlu tutma durumunu vurgulamışlardır. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...Ekstra devlet kurumu olduğumuz için yaptığımız bir çalışma olmasa da okulun problemsiz olması, problemlili öğrenci ya da okul ortamı yok, öğretmenler birbiri ile barışık ve iyi bir çalışma ortamı sağlamaya çalışıyoruz iyi kültürel yapısı var okulumuzun.”(Y14)

4.5.1.5.Geliştirici Faaliyetler

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) kurum dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşmak için okulu geliştirici faaliyetlerde bulunduğunu ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Okulun genel olarak gelişmesini sağlayacak faaliyetlerle dikkat çekmesini sağlıyorum. Ama özel olarak bir öğretmen burayı tercih etsin diye uyguladığım bir çalışma yok. Çünkü şu an var olan mevzuat buna müsade etmiyor.”(Y13)

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kurum dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşmalarına ilişkin görüşleri aşağıda Tablo 17’de sunulmuştur:

Tablo 17. Öğretmenlerin Diğer Yeteneklere Ulaşma Hakkındaki Görüşleri

Diğer Yeteneklere Ulaşma	N
Fikrim Yok	15
Kişisel Diyaloglar	3
Bilgi Verme	2

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kurum dışındaki diğer yetenekli öğretmenlere ulaşmak konusunda görüşleri alındığında fikrim yok (15/20), kişisel diyaloglar (3/20), bilgi verme (2/20) durumlarını ifade etmişlerdir.

4.5.2.1.Fikrim Yok

Katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu (15/20) okul yöneticilerinin kurum dışındaki diğer öğretmenlerin kurumu tercih etmeleri konusunda uyguladıkları yöntemler ilgili fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu kategoriye görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürümüzüm resmi olarak hepimizin göreceği şekilde yaptığı bir şey yok. Kendi aralarındaki sosyal ilişkilerde bu konu konuşuluyor olabilir ya da teklif yapılıyor olabilir. Yetenekli bir öğretmen bizim okulu tercih etsin diye yapılan çalışmalar paylaşılmadığı için de fikrim yok.”(Ö19)

“Proje okullarında olduğunu biliyorum yöneticiler kendi öğretmenlerini belirleyebiliyorlar ya da özel okullarda uygulanabilir ancak devlet okullarında böyle bir durum yok.”(Ö12)

4.5.2.2.Kişisel Diyaloglar

Katılımcı öğretmenlerin üçü (3/20) okul yöneticilerinin kurum dışındaki diğer öğretmenlerin kurumu tercih etmeleri konusunda uyguladıkları yöntemler ile ilgili kişisel diyaloglar durumunu ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşler aşağıda sunulmuştur:

“...Şahit olduğum bir çalışma var. Teknoloji tasarım alanında bir öğretmen bizim kurumumuzu tercih etsin diye arayıp sunabileceği desteklerden söz etmişti.”(Ö20)

“...Tekvando öğretmeni başladı milli sporcu aynı zamanda kendisi. Müdür Bey vasıtası ile ders saati dışında yetenekli sporcuları keşfedebilmek amacıyla okulumuzda da çalışıyor...”(Ö11)

“Eski çalıştığım okulda görsel sanatlar öğretmeni ... bir proje yaptı ve sonra bir okul müdürü iletişime geçerek okulunda çalışmak isterse imkân sağlayabileceğini belirtmişti...”(Ö4)

4.5.2.3.Bilgi Verme

Katılımcı öğretmenlerin ikisi (2/20) okul yöneticilerinin kurum dışındaki diğer öğretmenlerin kurumu tercih etmeleri konusunda uyguladıkları yöntemler ile ilgili olarak bilgi verme durumunu açıklamışlardır. Bu kategoriye ait görüşler aşağıda sunulmuştur:

“...Okulun şartları, çalışma ortamı, iyi bir öğrenci profili olduğu gibi konularda bilgi verdiklerini biliyorum.”(Ö14)

“...İlde düzenlenen spor müsabakalarında sınıflarıyla dereceye giren öğretmenler olduğunda bizim okulumuzda da uygun çalışma koşullarının sağlanacağını söylendiğini biliyorum.”(Ö10)

4.6.Geribildirim Sağlama

Katılımcıların, okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlere yönelik uyguladığı geribildirimle ilişkin görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, yetenekli öğretmenlere yönelik geribildirimle ilişkin görüşleri aşağıda Tablo18’de sunulmuştur:

Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Geribildirim Sağlama Hakkındaki Görüşleri

Geribildirim Sağlama	N
Onure Etme	2
Tebrik	6
Okul Web Sitesinde Duyuru	2
Destek Sağlama	1
Kariyer Sistemi Eksikliği	1
Ödüllendirme	2
Pozitif Ayrımcılık	1
Objektiflik Sorunu	1

Okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlere yönelik geribildirim ile ilgili görüşleri alındığında onure etme (2/15), tebrik (6/15), okul web sitesinde duyuru (2/15), destek sağlama(1/15), kariyer sistemi eksikliği (1/15), ödüllendirme (2/15), pozitif ayrımcılık (1/15), objektiflik sorunu (1/15) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, okul yöneticileri her iki kategoriye de dahil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 15’i geçebilmektedir.

4.6.1.1.Onure Etme

Katılımcı okul yöneticilerinin ikisi (2/15) yetenekli öğretmenleri onure ederek geribildirimde bulduklarını belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...Manevi anlamda onure edecek çalışmalarda bulunuyoruz.”(Y13)

4.6.1.2. Tebrik

Katılımcı okul yöneticilerinden bazıları (6/15) yetenekli öğretmenleri tebrik ederek geribildirimde bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Yapılan toplantılarda diğer arkadaşlara hem duyurulsun hem de teşvik sağlasın diye tebrik ediyoruz.”(Y11)

“Hem şahsi tebrik hem de kurul toplantılarında yapılan tebriğin teşvik, motive ve performans artırma için önemli olduğunu düşünüyorum...”

4.6.1.3.Okul Web Sitesi

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) okul web sitesi ile geribildirimde bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Elde edilen başarıların görülmesi için okul web sitesinde paylaşılmasına önem veriyoruz...”(Y2)

4.6.1.4.Destek Sağlama

Katılımcı okul yöneticilerinden biri (1/15) yetenekli öğretmenlere destek sağlayarak geribildirim verdiğini ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Destek sağlamanın önemli olduğunu düşünüyorum. Bundan sonra yapacağı her çalışmada kendine ihtiyaç duyduğu her şeyde destek oluruz idari anlamda...”(Y9)

4.6.1.5.Kariyer Sistemi Eksikliği

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) yetenekli öğretmenlere geribildirimde bulunmada kariyer sistemi eksikliğini ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Mesleğimizde onure edecek ve meslekte yükselmeyi sağlayacak bir kriterimiz yok. Kariyer çalışması ne zaman belli bi mevzuat dahilinde yapılırsa o zaman daha etkili bir geribildirim verebileceğimiz kanaatindeyim.”(Y13)

4.6.1.6.Ödüllendirme

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) yetenekli öğretmenleri ödüllendirerek geribildirimde bulduklarını belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Yaptığı çalışmaların farkında olduğumuzu belirtmek için plaket ya da kurum içi başarı belgesi veriyoruz...”(Y1)

4.6.1.7.Pozitif Ayrımcılık

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) yetenekli öğretmenlere pozitif ayrımcılık ile geribildirimde bulunulması gerektiğini ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Pozitif ayrımcılığın kurumlarda yapılması gerektiğini düşünüyorum. Başarılı, yetenekli öğretmenler korunmalı bence. Mesleki gelişimi için yardımcı olunmalı...”(Y6)

4.6.1.8.Objektiflik Sorunu

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) yetenekli öğretmenlere geribildirimde bulunurken objektiflik sorunu yaşadığını belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Kurumdaki dengeler açısından geribildirim vermek bazen sorun olabiliyor. Övülmeye değer çalışması olan kişileri öne çıkarmak lâzım ancak farklı şeyler ortaya çıkıyor, yanlış davranılıyor gibi...”(Y15)

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlere yönelik geribildirimlerine ilişkin görüşleri aşağıda Tablo 19’da sunulmuştur:

Tablo 19. Öğretmenlerin Geribildirim Sağlama Hakkındaki Görüşleri

Geribildirim Sağlama	N
Sözlü Pekiştirme	7
Fikrim Yok	5
Daha İyi İletişim	1
İsteklerine Önem Verme	4
Ödüllendirme	2
Benzer Çalışmalarda Görevlendirme	1

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kuruma katkı sağlayan, mesleki başarı elde eden yetenekli öğretmenlere yönelik geribildirimleri ile ilgili görüşleri alındığında sözlü pekiştirme (7/20), fikrim yok (5/20), daha iyi iletişim (1/20), isteklerine önem verme (4/20), ödüllendirme (2/20), benzer çalışmalarda görevlendirme (1/20) durumlarını belirtmişlerdir.

4.6.2.1. Sözlü Pekiştirme

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (7/20) okul yöneticilerinin geribildirimde sözlü pekiştirme kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Bu zamana kadar gördüğüm topluluk önünde sözlü olarak pekiştirilmesi oldu.”(Ö4)

“Görsel Sanatlar öğretmenimiz aynı zamanda ünlü bir ressamdı. Ödül alıyordu ve ciddi başarıları vardı, sergiler açıyordu. Onunla ilgili idare sözlü olarak tebrik etti...”(Ö6)

4.6.2.2.Fikrim Yok

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (5/20) okul yöneticilerinin geribildirimde bulunma durumları ile ilgili fikirleri olmadığını belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Olması gereken ödüllendirmedir ama henüz bir çalışma görmediğim için bu konuda fikrim yok.”(Ö15)

“Bu konuda fikrim yok sadece profesyonel hareket etmelidir diye düşünüyorum...”(Ö12)

“...Birebir yapıyor olabilir haberim yok.”(Ö20)

4.6.2.3.Daha İyi İletişim

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin daha iyi iletişimde bulunarak geribildirimde bulunduğunu belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Bizim idarecimizin bu kişilerle daha fazla iletişim halinde olduğunu görüyorum.”(Ö17)

4.6.2.4.İsteklerine Önem Verme

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (4/20) okul yöneticilerinin geribildirimde bulunma aracı olarak isteklerine önem verme durumunu kullandıklarını vurgulamışlardır. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...İsteklerine önem vererek daha fazla değer veriyorlar.”(Ö5)

4.6.2.5.Ödüllendirme

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) okul yöneticilerinin geribildirimde ödüllendirme kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşler aşağıda sunulmuştur:

“...Şu ana kadar gözlemediğim teşekkür belgesi alan arkadaşlar oldu.”(Ö9)

“Başarı belgesi verildi...”(Ö16)

4.6.2.6. Benzer Çalışmalarda Görevlendirme

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin geribildirim için benzer çalışmalarda görevlendirme yaptığını ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Hangi konuda ortada başarı varsa o konu ile ilgili çalışmalarda o öğretmen arkadaş görevlendiriliyor.”(Ö2)

4.7.Çalışma Sürekliliği

Katılımcıların, okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerinin çalışma sürekliliğini sağlama hakkındaki görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, yetenekli öğretmenlerin kurumda çalışma sürekliliklerinin sağlanmasına ilişkin görüşleri aşağıda Tablo 20’de sunulmuştur:

Tablo 20. Okul Yöneticilerinin Çalışma Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri

Çalışma Sürekliliği	N
Destek Sağlama	5
Değer Verme	6
Olumlu İklim	4
İkna	2
Mali Destek Yetersizliği	2
İmkân Yetersizliği	1
Çalışma Yok	1

Okul yöneticilerinin yetenekli bir öğretmenin okullarında çalışma sürekliliğini sağlama ile ilgili görüşleri alındığında destek sağlama (5/15), değer verme (6/15), olumlu iklim (4/15), ikna (2/15), mali destek yetersizliği (2/15), imkân yetersizliği (1/15), çalışma yok (1/15) durumlarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, okul yöneticileri her iki kategoriye de dahil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 15’i geçebilmektedir.

4.7.1.1. Destek Sağlama

Katılımcı okul yöneticilerinin bazıları (5/15) yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamada onlara destek sağladıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Yetenekli öğretmen arkadaşlar genelde daha aktif oluyorlar. Projelere katılıyorlar bu nedenle kurumumda çalışma devamlılıkları olsun diye uygun çalışma ortamı, materyal gibi konularda destek oluyoruz.”(Y2)

“...Yapacağı çalışmalarda destek oluyoruz ders programını uygun hale getiriyoruz mesela.”(Y1)

“...Bu öğretmenler biraz daha kırılgan oluyorlar, yönetimden bir şey istediğinde ve ret edildiğinde tayin isteme durumuna gidiyorlar. Bu nedenle küstürmemeye ve yapacağı şeylere imkân sağlamaya çalışıyoruz.”(Y4)

4.7.1.2.Değer Verme

Katılımcı okul yöneticilerinin yarısına yakını (6/15) yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak ile ilgili değer verme durumunu ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Benim gözlemlediğim yaptıkları çalışmalara değer verilmediğini hissettiklerinde gitmek istiyorlar genelde.”(Y2)

“Kendisinin değerli olduğunu ve onu kurum olarak kaybetmek istemediğimizi hissettiriyoruz.”(Y6)

4.7.1.3. Olumlu İklim Sağlama

Katılımcı okul yöneticilerinin bir kısmı (4/15) yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığı ile ilgili olumlu iklim sağlama durumunu belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Okula bağlı olan şartlarda diyorum çünkü eğer özel bir durumu varsa bir şey yapamıyoruz. Memnun mutlu etmeye çalışıyorum. Okulu severek geleceği olumlu bir ortam sağlamaya çalışıyorum ve en önemli şeyin de bu olduğunu düşünüyorum.”(Y15)

“...Hasta olduğunda ya da mutlu olduğunda hep iletişim halinde olduğumuz bir okuluz. Mutlu olacağı tüm ortamı sağlıyoruz. Bugün yaşadığım bir olayı paylaşayım. Okulumuzda başarılı ve değer verdiğimiz bir öğretmen arkadaşımızın rahatsız olduğunu gördüm ve dinlenmesini isteyerek dersine ben girdim...”(Y11)

4.7.1.4.İkna

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamada ikna yöntemini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüş aşağıda sunulmuştur:

“Devlet okulu olduğumuz için birebir yapabileceğimiz bir çalışma yok. Özel okullarda cazip hale getirecek maddi açıdan ya da çalışma saatleri açısından

imkânlar sunulabiliyor. Bu nedenle ikna yönteminden başka yöntem kullanamıyoruz. Şu anki başarı belgeleri sadece öğretmenlerin %3'üne veriliyor. Aylıkla ödüllendirme gibi etkin mekanizmaların kullanılması gerektiğini düşünüyorum.”(Y7)

“Milli eğitim okullarında öğretmen tayin istemek istiyorsa gider zaten bir şey yapma şansımız yok. Ama kalmasını istediğimizde ikna etmeye konuşmaya çalışıyoruz...”(Y8)

4.7.1.5. Mali Destek Yetersizliği

Katılımcı okul yöneticilerinden ikisi (2/15) yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığı ile ilgili olarak mali destek yetersizliğini belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...Mali anlamda destek vermek gerekiyor. Ücret ve sosyal hakları diğerlerinden farklı olmalı bence. Okul müdüründe bu alanda yetkilendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.”(Y13)

4.7.1.6. İmkân Yetersizliği

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığı ile ilgili olarak mali destek yetersizliğini belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...Bu konunun bizi aştığını düşünüyorum çünkü sınıflarımız kalabalık, sosyo-ekonomik seviye düşüklüğü nedeniyle imkân yetersizlikleri var bu nedenle öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak zor. Bizim okulumuzda da öğretmen sirkülasyonu çok fazla.”(Y14)

4.7.1.7. Çalışma Yok

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlama durumu ile ilgili olarak herhangi bir çalışma olmadığını ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Resmi bir okuluz ve eşitliği sağlamak zorunda olduğumuz için yapabileceğimiz bir şey yok.”(Y10)

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma sürekliliklerini sağlamak için yaptıklarına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Tablo 21. Öğretmenlerin Çalışma Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri

Çalışma Sürekliliği	N
Destek Sağlama	5
Başarı Belgesi	1
Fikrim Yok	9
Olumsuzluk Giderme	1
Fikir Önemseme	1
Farklı Çalışmalara Yönlendirme	1
Proje Sınıfı Verme	1
İkna	1

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma sürekliliğini sağlamaya yönelik yaptıkları ile ilgili görüşleri alındığında destek sağlama (5/20), başarı belgesi (1/20), fikrim yok (9/20), olumsuzluk giderme(1/20), fikir önemseme (1/20), farklı çalışmalara yönlendirme (1/20), proje sınıfı verme (1/20), ikna (1/20) durumlarını belirtmişlerdir.

4.7.2.1. Destek Sağlama

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (5/20) okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak amacıyla destek sağladıklarını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Bir sonraki akademik yılda da çalışsın ve üretkenliği devam etsin diye mekân, araç-gereç, veli desteği sağlanmaya çalışılıyor...”(Ö19)

4.7.2.2. Başarı Belgesi

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak amacıyla başarı belgesi verdiğini belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Başarı belgesi ile ödüllendirme yapıldığını gördüm.”(Ö2)

4.7.2.3. Fikrim Yok

Katılımcı öğretmenlerin yarısına yakını (9/20) okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak amacıyla yaptıkları ile ilgili fikrim yok durumunu ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Bireysel olarak bir şeyler yapıyor olabilir belki çünkü somut bir çalışma görmedim.(Ö20)

“...Başarının, yetenekli öğretmenlerin desteklendiğini yapılan çalışmaların görüldüğünü düşünmediğim için bu konuda fikrim yok.”(Ö1)

4.7.2.4.Olumsuz Giderme

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak amacıyla yaptıklarına ilişkin olumsuzlukları giderme durumunu ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Bizim yöneticimiz olumsuz etkenler varsa yok etmeye çalışıyor.”(Ö13)

4.7.2.5.Fikir Önemseme

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak amacıyla yaptıklarına ilişkin fikir önemseme durumunu belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Hoşnut tutmaya çalışılıp, düşüncelerini göz ardı etmeyip önemsedini gözlemliyorum. Öğretmenin hoşnut tutmaya çalışılıp, düşüncelerini göz ardı etmeyip önemsedini gözlemliyorum. Öğretmende fikirlerimi ilerletebiliyorum, düşündüklerimi yapabiliyorum algısı oluşuyor çünkü...”(Ö9)

4.7.2.6.Farklı Çalışmalara Yönlendirme

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak amacıyla farklı çalışmalara yönlendirme yaptığını belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Bu öğretmenler daha etkin olmak istiyorlar. Bu nedenle yöneticimiz bundan sonraki çalışmalarda da onu etkin kılıyor ve daha verimli olmasını sağlıyor.”(Ö11)

4.7.2.7.Proje Sınıfı Verme

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak amacıyla proje sınıfı verdiğini ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Yöneticinin gözünde öğretmenler belirli düzeye göre ayrılıyor. Daha iyi olarak gördüğüne proje sınıfı veriyor...” (Ö6)

4.7.2.8. İkna

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığını sağlamak için yaptıkları çalışma için ikna durumunu ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Konusup ikna, çünkü kimse iyi bir öğretmenini bırakmak istemez, gitme nedeni zaruri değilse tabi...” (Ö7)

4.8. Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültür

Katılımcıların, okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşmasına ilişkin görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşmasına ilişkin görüşleri aşağıda Tablo 22’de sunulmuştur:

Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültüre İlişkin Görüşleri

Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültür	N
Projeler Sağlanmalı	1
Yetenek Keşfi	4
Eğitimler Arttırılmalı	2
Ortam Sağlanmalı	1
Seminer Dönemi Çalışmaları Verimleştirilmeli	1
Üniversite İş Birliği	2
Faaliyetler(Sosyal Aktiviteler)	3
Okul Temelli Mesleki Gelişim	1
Çalışma Devamlılığı Sağlanmalı	1
Halk Eğitim Merkezi İş Birliği	1
Maddi Destek	2
Araştırma Yapılmalı	1

Okul yöneticilerinin okullarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşması ile ilgili görüşleri alındığında projeler sağlanmalı (1/15), yetenek keşfi (4/15), eğitimler arttırılmalı (2/15), ortam sağlanmalı (1/15), seminer dönemi çalışmaları verimleştirilmeli (1/15), üniversite ile iş birliği (2/15), faaaliyetler (sosyal aktiviteler) (3/15), okul temelli mesleki gelişim (1/15), çalışma devamlılığı sağlanmalı (1/15), halk eğitim merkezi iş birliği (1/15), maddi destek (2/15), araştırma yapılmalı (1/15) durumlarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, okul yöneticileri her iki kategoriye de dahil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 15’i geçebilmektedir.

4.8.1.1.Projeler Sağlanmalı

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için proje sağlanmalı görüşünü belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Öncelikle yetenekler keşfedilmeli diye düşünüyorum. Projeler de yeteneğin keşfedilmesinde geliştirilmesinde bence önemli. Bu nedenle proje imkânları arttırılmalıdır.”(Y2)

4.8.1.2.Yetenek Keşfi

Katılımcı okul yöneticilerinin dördü (4/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için yetenek keşfi görüşünü belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Herkesin mutlaka yetenekli olduğu alanlar vardır. Öncelikler bununla ilgili çalışmalar yapıp yetenekler keşfedilmelidir.”(Y9)

“Bazı yetenekler doğuştan, bazıları sonradan geliştirilebilir bu nedenle sonradan kazanabileceğimiz yetenekler belirlenmelidir.”(Y5)

4.8.1.3. Eğitimler Arttırılmalı

Katılımcı okul yöneticilerinin ikisi (2/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için eğitimler arttırılmalı görüşünü belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Hem okul yöneticileri yani bize hem de öğretmenlere bu konularda faydalı ve pratikte işimize yarayacak eğitimler verilmeli.”(Y3)

4.8.1.4.Ortam Sağlanmalı

Katılımcı okul yöneticilerinden biri (1/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için ortam sağlanmalı görüşünü ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Çok yetenekli olabilirsiniz ama ortam sağlanmıyorsa bir faydası yoktur...”(Y15)

4.8.1.5. Seminer Dönemi Çalışmaları Verimleştirilmeli

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için seminer dönemi çalışmaları verimleştirilmeli görüşünü belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı çalışma başlatabilir. Seminer dönemleri çalışmaları da bu konu dahilinde verimleştirilebilir.”(Y6)

4.8.1.6. Üniversite İş Birliği

Katılımcı okul yöneticilerinin ikisi (2/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için üniversite ile iş birliği yapılması görüşünü belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşler aşağıda sunulmuştur:

“Üniversitelerle iş birliği yapıp üniversite aracılığı ile seminerler düzenlenmelidir...”(Y15)

“Biz yöneticilere öncelikle sonra da öğretmenlere bu konuda üniversitedeki hocalar tarafından eğitim verilmelidir...” (Y4)

4.8.1.7. Faaliyetler

Katılımcı okul yöneticilerinin üçü (3/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için faaliyetler durumunu belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Öğretmenlere yönelik kendilerini geliştirebilecekleri faaliyetler oluşturulup sosyal aktivitelere de ağırlık verilmelidir.”(Ö7)

“Bizim kendi ilçe milli eğitim müdürlüğümüzün uyguladığı vizyoner öğretmen akademisi çalışması yaygınlaştırılabilir ya da okullara da indirgenebilir.”(Ö13)

4.8.1.8.Okul Temelli Mesleki Gelişim

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için okul temelli mesleki gelişim görüşünü belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Öğretmenin yetenekli olduğu alanlar belirlenip onun üzerine yol boyunca yapmış olduğu çalışmalar kendi öz değerlendirmesi ve yönetim iş birliği ile değerlendirilmeli. Hem okul hem de öğretmenin gelişimi hedeflenmeli, okul gelişiminin alt yapısında öğrencinin gelişimi de hedeflenmeli diye düşünüyorum...”(Y10)

4.8.1.9. Çalışma Devamlılığı Sağlanmalı

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için proje sağlanmalı görüşünü belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Yetenekli öğretmenlerin kalıcılığı sağlanmalı. Öğretmen geliyor okula, ondan önceki öğretmen 1 ya da en fazla 2 senedir orada, okulun kültürüne önceki öğretmen adapte olamamışken sonraki gelen öğretmen hiç olamıyor. Önünde rol ve model alabileceği öğretmen olmalı diye düşünüyorum.”(Y14)

4.8.1.10. Halk Eğitim Merkezi İş Birliği

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için halk eğitim merkezi iş birliği görüşünü belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“ Bu konuda halk eğitim merkezleri ile iş birliği yapılabilir bence...”(Y4)

4.8.1.11. Maddi Destek

Katılımcı okul yöneticilerinin ikisi (2/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için maddi destek sağlanmalı görüşünü ifade etmişlerdir. Bu kategoriye görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Okullarda faaliyetler yapılmalı ve bunun için de okullara maddi destek sağlanmalı...”(Y10)

4.8.1.12. Araştırma Yapılmalı

Katılımcı okul yöneticilerinden sadece biri (1/15) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması durumu için araştırma sağlanmalı görüşünü ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Bu konuda başarı yakalamış ülkelerden örnek alabiliriz. Bunun için de örnek alınacak ülkelerdeki sistemle ilgili araştırma yapılmalıdır.”(Y1)

Öğretmenlerin, okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültüre ilişkin görüşleri aşağıda Tablo 23’te sunulmuştur:

Tablo 23. Öğretmenlerin Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültüre İlişkin Görüşleri

Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültür	N
Öğretmenlerle İletişim	1
Eğitim Fakültelerinde Ders	1
Seminer Dönemi Verimleştirilmeli	2
Öz Değerlendirme	1
Yetenek Farkındalığı	3
Eksiklikler Giderilmeli	3
Ulaşım ve Zaman Düzenlemesi	5
Ödüllendirme Arttırılmalı	1
Alan Dışı Etkinlik	3
Bakış Açısı Değişimi	1
Seminer	1
Fikrim Yok	2
Yönetici Eğitimi	2
Teşvik Etme	2

Öğretmenlerin okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültüre ilişkin görüşleri alındığında öğretmenlerle iletişim (1/20), eğitim fakültelerinde ders (1/20), seminer dönemi verimleştirilmeli (2/20), öz değerlendirme (1/20), yetenek farkındalığı (3/20), eksiklikler giderilmeli (3/20), ulaşım ve zaman düzenlemesi (5/20), ödüllendirme arttırılmalı (1/20), alan dışı etkinlik (3/20), bakış açısı değişimi (1/20), seminer (1/20), fikrim yok (2/20), yönetici eğitimi (2/20), teşvik etme (2/20) durumlarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin birden fazla kategoriye hitap eden görüşleri bulunduğu durumlarda, öğretmenler her iki kategoriye de dahil edilmiştir. Bundan dolayı bazı durumlarda toplam sayı 20'yi geçebilmektedir

4.8.2.1. Öğretmenlerle İletişim

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için öğretmenlerle iletişim durumunu ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Öğretmenlerle iletişim kurulmalı, beklentileri ilk ağızdan alınmalı ve istekleri göz önünde bulundurulmalı...”(Ö4)

4.8.2.2. Eğitim Fakültelerinde Ders

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için eğitim fakültelerinde ders durumunu ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Gerekli bilgi donanımı olması için eğitim fakültelerine bu konularla ilgili ders konulabilir...”(Ö3)

4.8.2.3. Seminer Dönemi Verimleştirilmeli

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için seminer dönemi verimleştirilmeli durumunu belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...Seminer döneminde yetenekleri doğrultusunda o alanda uzman kişiler aracılığıyla eğitim alması sağlanıp seminer dönemi daha verimleştirilebilir.”(Ö7)

4.8.2.4.Öz Değerlendirme

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için öz değerlendirme durumunu belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...Öğretmenlerin öz değerlendirme yapması sağlanmalı. Eksiğini görmesi ve kendini daha iyi tanıması için. Ayrıca öğretmen bir şeyleri okuldan talep etmeli.”(Ö7)

4.8.2.5. Yetenek Farkındalığı

Katılımcı öğretmenlerden üçü (3/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için yetenek farkındalığı durumunu vurgulamışlardır. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Yetenek farkındalığı oluşmalı önce. Çünkü kendi yeteneğinin farkında olmayan öğretmenler var...”(Ö5)

4.8.2.6.Eksiklikler Giderilmeli

Katılımcı öğretmenlerden üçü (3/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için eksiklikler giderilmeli görüşünü ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Bizim okulumuzda bunula ilgili birçok eksiklik var. Araç-gereç, ortam gibi temin edilmeli...”(Ö6)

4.8.2.7.Ulaşım ve Zaman Düzenlemesi

Katılımcı öğretmenlerden bir kısmı (5/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için ulaşım ve zaman düzenlemesi görüşünü belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Kurslar, seminerlere katılmıyoruz sadece zorunlu ise katılıyoruz. Çünkü ulaşım, zaman gibi konularda düzenleme yapılmıyor. Okulumuz ikili eğitim olması nedeniyle hiçbir projeye, eğitime katılmıyoruz. ... okullarda da etkinlikler yapılabilir.”(Ö10)

“...Zaman sıkıntısı çözümlenmeli. Katılmak istediğim çok şey var ancak katılmıyorum. Bir de çocuklu öğretmenlere yönelik de düzenleme yapılması gerektiğini düşünüyorum.”(Ö9)

4.8.2.8.Ödüllendirme Arttırılmalı

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için ödüllendirme arttırılmalı görüşünü ifade etmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“...Yetenekli kişilere, bazı şeyleri başaran insanlara ödüllendirmeler yapılmalıdır.”(Ö11)

4.8.2.9. Alan Dışı Etkinlik

Katılımcı öğretmenlerden üçü (3/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için alan dışı etkinlik görüşünü belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...Sadece alanımızda çok iyi olduğumuz düşünülüp hep alanımıza yönlendiriliyor. Alanımız dışında etkinlikler, projeler de düzenlenmelidir.”(Ö8)

4.8.2.10. Bakış Açısı Değişimi

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için bakış açısı değişimi görüşünü ifade etmiştir.

“En önemli şeyin düşünme tarzının değişmesi olduğunu düşünüyorum. Çünkü öğretmene sadece ders anlatan kişi olarak bakılıyor.”(Ö13)

4.8.2.11. Seminer

Katılımcı öğretmenlerden sadece biri (1/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için seminer görüşünü belirtmiştir. Bu kategoriye ait 1 görüş aşağıda sunulmuştur:

“Rehber öğretmenler öğretmenlerin taleplerini de göz önünde bulundurarak seminerler verebilir. Çünkü doğuştan gelse de yetenekler sonradan geliştirilebilir...”(Ö15)

4.8.2.12. Fikrim Yok

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için fikrim yok şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Okullarda bu konuyla ilgili neler yapılabilir fikrim yok...”(Ö18)

4.8.2.13. Yönetici Eğitimi

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için yönetici eğitimi görüşünü belirtmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“Bu konuyla ilgili ilk olarak yöneticiler bilinçlendirilmeli ve eğitimlerine hız ve önem verilmelidir. Farkındalık eğitimi verilebilir örneğin...”(Ö2)

4.8.2.14. Teşvik Etme

Katılımcı öğretmenlerden ikisi (2/20) okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür için teşvik etme görüşünü ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ait görüşlerden biri aşağıda sunulmuştur:

“...Öğretmen cesaretlendirilmeli, teşvik edilmeli ve arkasında durulmalı.”(Ö19)

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışma grubundaki öğretmenlerle ve okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma Ve Sonuç

Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik yetenek yönetimine ilişkin görüşlerin incelendiği bu araştırmada genel olarak ulaşılan sonuçlar şöyledir:

5.1.1.Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Yeteneği Belirleme Hakkındaki Görüşleri

Tüm alanlarda olduğu gibi, eğitim örgütlerinin üreticisi olan okulların da gündeminden düşmeyen konuların başında nitelik ve etkililik gelmektedir. Okullarda etkililik arayışına çözüm olarak görülen nitelikli, yetenekli insan faktörüne olan vurgu her geçen gün artmaktadır (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015). Peynir, Thomas ve Craig (2008), en iyi yeteneğin işe yaramazsa çok az değerinin bulunduğuna dikkat çekmektedir (akt. Rhodes, 2012). Bu nedenle okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeteneklerini belirlemeleri ve yetenekleri doğrultusunda okulda verimli olmalarını sağlamaları önem arz etmektedir. Ancak yapılan görüşmelerde bazı okullarda okul müdürlerinin öğretmenlerin yeteneklerini belirlemeye yönelik çalışmada bulunmadıkları görülmüştür. Ayrıca bu konuda nesnel kriterlere dayalı olarak değerlendirme sorumluluklarının olmadığını vurgulamışlardır. Rudhumbu'a (2014) göre yöneticiler yetenek yönetimine karşı sorumlu tutulmadıkları için yetenekle ilgili konularda çok az zaman harcayarak ilgilenmemektedirler. Okul yöneticilerinin yetenek belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmada bulunmamalarının nedeni bu konuda yasal bir sorumluluklarının olmamasından kaynaklı olabilir.

Bir örgütte yetenek yönetimi uygulamalarına yer verilmesi örgüt içerisinde her bireyin analiz edilerek yapabileceği en iyi özelliklerin ortaya çıkarılarak örgüte katkı sağlamasını sağlar. Yetenek yönetimi uygulamasının en önemli adımlarından biri olan çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi süreci titizlikle ve etkin bir şekilde planlanmalı ve hayata geçirilmelidir. Yeteneklerin, örgütlerin DNA'sında var olduğunu belirten Lodewijk ve Mastenbroek (2008), yeteneklerin belirlenmesi sürecinin önemi üzerinde durmuştur (akt. Gündüzalp ve Özan, 2017, s.373). Yapılan görüşmelerde katılımcılar, bazı okullarda öğretmen yeteneklerinin yazılı bir belge dahilinde sistematik, planlı bir şekilde değil de gözlem, süreç içerisinde yapılan çalışmalar gibi yöntemlerle belirlenmeye çalışıldığını belirtmişlerdir. Davies ve Davies'e (2014) göre yeteneğin belirlenmesi örgütün kendi

çalışanları içerisinde veya dış kaynaklardan yetenekli olan bireylerin bulunması ile gerçekleşir. Örgüt içerisinde bulunabilmesi için ilk adım performans değerlendirmedir (akt. Güneş ve Keskinlik Kara, 2017). Performans değerlendirme; kişinin görevindeki başarısını, görevindeki tutum ve davranışlarını bütün olarak inceleyen planlı bir araçtır. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini gösteren çalışma davranışları da performans değerlendirme ile ölçülür (Vural, Vardarlier ve Aykir, 2012). Yapılan görüşmelerde okul yöneticileri ve öğretmenler performans değerlendirme sisteminden bahsetmemişlerdir.

Sonuç olarak okullarda okul yöneticileri öğretmenlerin yeteneklerini belirlemek için performans değerlendirme sistemi kullanılmamaktadır. Yerlikaya (2017) tarafından yapılan okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin performans değerlendirme boyutu bazen düzeyinde bulunmuştur. Her iki çalışmada okullarda performans değerlendirme çalışmalarının yetersiz kaldığı sonucunu doğurmuştur.

Öğretmenlerin yarısına yakın bir kısmı okul yöneticilerinin yetenek belirleme uygulamaları ile ilgili olumsuz düşünceye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Güneş ve Keskinlik Kara (2017) tarafından yapılan özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyini belirlemek amacı ile yapılan çalışmada öğretmen görüşlerine yetenek belirleme uygulamaları en düşük olarak değerlendirilmiştir. Her iki çalışma sonucu da öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetenek belirleme uygulamalarının istenen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Yetenek yönetiminin en önemli boyutlarından biri bireylerin mevcut performansı ile gelecekteki potansiyeli arasındaki ayırımı yapmaktır. Potansiyel; gelecekte bir işi yapabilme yeteneği iken performans; şu andaki işi yapma yeteneğidir (Aytaç ve İpek, 2014). Muslu'ya (2013) göre potansiyel, bireyde var olan ancak henüz ortaya çıkmamış yetenektir. Bu nedenle örgütler mevcut bulunan yeteneklerin belirlenmesini sağlayarak bireylerin potansiyel olarak daha geniş rollerde etkin olmasını sağlamaya çalışır. Ancak yapılan görüşmelerde okul yöneticileri kendileri için performansın, gözle görülen çalışmaların önemli olduğunu, etkinlik ve çalışma yapmayan öğretmenlere yönelik hiçbir çalışma olmadığını ve onlarla ilgili bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler de bu konuda okul yöneticilerinin yapılan çalışmalara, performansa bakarak öğretmen yetenekleri hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum literatürü desteklememekte ve potansiyelin göz ardı edildiğini göstermektedir. Rhodes'e (2012) göre kanıtlanmış yetkinlikten ziyade potansiyelin

belirlenmesi önemlidir. Aytaç ve İpek'e (2014) göre bir görevdeki performans her zaman bir başka görevdeki yeteneğe ilişkin iyi bir tahmin unsuru değildir, bu nedenle performans fikrini potansiyel kavramından ayırmak önemlidir.

Yetenek yönetiminde yetenekli kişilerin belirlenmesi performans ve potansiyele bağlı olduğu için, performans değerlendirme yalnızca çalışan açısından değil, okulların yetenek yönetimini doğru uygulaması açısından da önemlidir (Polat, 2011; akt. Tabancalı ve Korumaz, 2014). Görüşmeler sırasında bazı okul yöneticileri ve öğretmenler, öğrencilerden ve velilerden bilgi alarak öğretmenlerin yetenekleri hakkında fikir sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin kulaktan dolma bilgilere dayalı olarak hareket etmesi okullarda performans değerlendirilmesinin uygulanmayışına bağlı olarak yetenek yönetiminin doğru uygulanmamasına sebep olmuş olabilir.

Alanyazında yeteneğin belirlenmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Balyejjusa (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmen yeteneklerinin öğrencilerin okul etkinliklerine katılımını büyük ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Akar'a (2015) göre ise yetenek yönetimi öncelikle bir dizi karar ve hazırlığı içeren bir planlamayı gerektirir. Planlama ve hazırlık çalışmaları; yeteneğin tanımlanması, yetenekli iş gücünün gruplandırılması ya da sınıflandırılması, yetenekleri bölümlendirme (konumlandırma) ve yetenek stratejisinin belirlenmesi olarak dört genel başlıkta ele alınabilir. Eğer bir kurum verimliliğini artırmak, çalışanlarından tam kapasiteyle faydalanmak, çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarmak ve yüksek performans sergilemek isterse, öncelikle yeteneklerinin farkında olmalıdır (Altınöz, 2009; akt. Çayan, 2011).

5.1.2. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Yeteneğin Gösterilmesi Hakkındaki Görüşleri

Rekabet ortamında okulların başarı sağlayabilmeleri sahip oldukları çalışanların yetenekleri ile doğru orantılıdır. Kişisel yetkinlikleri ne kadar geniş olursa o derece kurumuna katkıda bulunan yetenekli çalışanlar, yeteneklerini uygulama fırsatı bulduklarında mevcut yeteneklerine yenilerini ekleme imkânına da kavuşabilmektedirler (Fettahlıoğlu, Ceyhan ve Afşar, 2016). Ayrıca Balyejjusa (2014) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmen yeteneklerinin öğrencilerin okul etkinliklerine katılımını büyük ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ancak yapılan görüşmelerde katılımcı öğretmenlerin yarısı okul yöneticilerinin, kendilerine istenilen düzeyde yeteneklerini gösterebileceklerini imkân sunmadıklarından bu nedenle kendilerini geliştiremedikleri gibi bu durumun öğrencileri de olumsuz etkilediğinden ve öğrencileriyle yapmayı planladıkları etkinlikleri gerçekleştiremediklerini belirtmişlerdir.

Buradan hareketle literatür ile uygulamanın çeliştiği söylenebilir. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlerin yeteneklerinin gösterilmesi konusunda gereken önemi vermemesinden kaynaklanmış olabilir.

Veladat ve Navehebrahim (2011) tarafından ilkokuldaki öğrencilerin yeteneklerini yönetme araştırmasında bazı okul müdürleri yetenek yönetimini uygulamak istediklerini, ancak bütçenin yetersiz olduğunu, kaynak sıkıntıları olduğunu ayrıca bazı yöneticilerde, yetenekleri idare etmek ve düşündükleri şeyi yapmak için yeteri kadar yetkiye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri öğretmenlerin yeteneklerinin gösterilmesi konusunda uygulamalara ve imkânlarla yönelik gerekli yetkiye sahip olmadıklarını, bazı okul yöneticileri de fiziki şartların yetersizliği ve kısıtlı imkânların bulunduğunu ifade etmişlerdir. Her iki araştırmanın sonucu yetenek yönetimi uygulamalarında yetki olmayışı, imkân sıkıntıları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle iki araştırmanın benzer sonuçlara ulaştığı söylenebilir.

Yeteneklerin yönetilmesinde temel nokta örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda yetenekli çalışanlar ile yapılacak işlerin uyumlu hale getirilmesidir (Mucha, 2004). Yapılan görüşmelerde okul yöneticileri gözlemleri sonucunda bir görevi yapabileceğini düşündüğü öğretmenlere ya da sadece bir şeyler düzenleme isteği olup kendisinden destek isteyen öğretmenlere yapabildikleri kadarıyla uygulama ve imkân sağladıklarını belirtmektedirler. Bu durum okullarda resmi ve planlı uygulanan bir yetenek belirleme stratejisinin olmamasından kaynaklanmış olabilir. Heuer'in (2003) üniversite yöneticileri ile yaptığı araştırma sonucunda üniversitelerde resmi bir yetenek yönetimi stratejisinin bulunmadığı belirtmiştir (akt. Riccio, 2010). Her iki araştırma bulguları uygulanan resmi yetenek yönetimi stratejisinin olmadığını göstermektedir.

Can'a (2007) göre öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili formal beklentilere uygun görev, rol ve davranışları ortaya koydukları, ancak öğretmen liderliğinin gereğine uygun okul çaplı bağımsız etkinlikler düzenleyerek öğretimi ve okulu öne çıkaran projeler geliştiremedikleri, bunun nedenleri arasında okul ortamının ve yönetim desteğinin yetersizliği bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmada da bazı öğretmenler yapmak istedikleri uygulamalar konusunda okul yönetiminden destek görmediklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu literatürle benzerlik göstermektedir.

Çalışanların gelişimi, onların yetkinliklerini arttırmanın yanında kurumda yapılacak olan faaliyetleri de arttıracaktır (Balyejjusa, 2014). Dolayısıyla öğretmenlerin yetkinliklerini

arttıracak etkinliklerin öğretmen yeteneğine bağlı olarak sürdürülmesi önemlidir. Ancak bazı öğretmenler, öğretmenlerin yeteneklerini gösterebileceği etkinlik, projeleri kapsayan çalışmaların yetenekleri doğrultusunda değil kendilerine duyuru yoluyla genel olarak iletildiğini ifade etmişlerdir. Bu durumun nedeninin okul yöneticilerinin öğretmenlerin yetenekleri hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmamalarından kaynaklı olabilir.

Yetenek yönetiminde etkili liderler başkalarına yol gösterme sorumluluğuna sahiptir. Çalışanlara uygun fırsatlar ve deneyimler sağlayarak onların gelişimine katkıda bulunurlar. Onlar, çalışanlarla ilgilenme ve bir okulun gelişimine personel katkısı duygusu hissettirme yollarını bulurlar (Aytaç ve İpek, 2014). Yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri uygulama ve imkânlar için kurslar, sosyal faaliyetler, kutlamalar ve projeleri ifade etmişlerdir. Ayrıca bu uygulama ve imkânlar için de tüm öğretmenler değil bazılarının katılım gösterdiğini, kendilerini yetenekli gördükleri alanlarda kendi uğraşları sonucu çalışmalar yaptıklarını ve hiç katılım göstermeyen öğretmenlerin de bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun okul yöneticilerinin bir lider olarak öğretmenleri organize etme, öğretmenlerin yeteneklerini ortaya çıkararak onları kullanabilmelerine yardımcı olma gibi işlevlerinde yeterli olmadıklarından kaynaklı olabilir. Çünkü Can'a (2007) göre okul yöneticilerinin yönetsel görevlerini yeterince yerine getirerek, güven veren okul ortamının ve ikliminin oluşturulmasına destek vermesi önemlidir. Bu öğretmenlerin hem sınıfta hem de okulda daha güven ve cesaretle yeni etkinlik ve projeleri hazırlamalarına veya hazırlanan değişim projelerine katılmalarına zemin hazırlayacaktır.

5.1.3. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlendirme Hakkındaki Görüşleri

Yetenek yönetiminde temel nokta bireyi yapabileceği en iyi işte görevlendirmektir (Mucha, 2004). İşlerle uyumlu yetenekler örgütsel amaçlar için kullanılabilir, verimlilik elde edilebilir. Verimlilik, bir bireyin işteki performansından en iyi sonucu elde etmektir (Ercan, 1982) ve kişiye yeteneklerine uygun bir görev verilirse performans gerçek verime dönüştürülebilir. Çünkü bireyin verim kaynağı yetenekleriyle sınırlıdır. Kullanıma hazır olan yetenekler, kendileri tarafından verimlilik sağlamazlar. Başka bir deyişle, yetenekler, işe yönelik motivasyonlarla aktive edilmelidir (Vural, Vardarlier ve Aykir, 2012). Ancak yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri öğretmenlere görev verirken daha önce görevi başarıyla yürütmüş kişilere ya da nesnel olmayan yöntemlerle görevi yapabileceklerini düşündükleri kişilere verdiklerini ifade etmişlerdir. Yani verim kaynağı olan yeteneğin bir ölçüt olarak alınmadığı ve yeteneği motivasyon ile desteklenmediği görülmüştür. Rhodes'e (2012) göre yeteneğin okulların yararına ifade edilmesi gerekiyorsa, okul yöneticileri yetenekli kişilerin

yeteneklerine uygun görevlendirmelerle katılımını sağlamalıdır. Bu durum literatür ile uyuşmamaktadır. Bunun nedeni okul yöneticilerinin önceliği görevin ya da işin aksamadan sorunsuz yürütülmesine vermesinden kaynaklanmış olabilir.

Yapılan görüşmelerde katılımcı öğretmenlerin çoğu okul yöneticilerinin görevlendirme yaparken branşı dikkate aldığını belirtirken yeteneğe bağlı görevlendirmeden ya da yeteneklerinin dikkate alınmasından hiç bahsetmemişlerdir. Demirkasımoğlu ve Taşkın'ın (2015) yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, özel ilk ve ortaöğretim kurumundaki öğretmenler “öğretmenler okul içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır” ve “öğretmenlere bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı görevler verilir.” ifadelerine kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Yapılan bu araştırmanın bulgularının farklı olması söz konusu araştırmanın özel okullarda yapılmış olmasından kaynaklanabilir. Özel okulların kamu okullarına nazaran gerek yönetim süreçlerinde gerekse öğretmen seçilmesi süreçlerinde farklı güç ve etkinlikteki araçlara sahip olması da etkili olmuş olabilir.

Alanyazında doğru görevlendirme yapmanın önemine dikkat çekilmiştir. Ayaç'a (2013) göre yetenek, insanların bir iş için gerekli çeşitli görevleri yerine getirebilme kapasitesidir. Dolayısıyla görevlendirme yaparken, yetenekli kişinin doğru iş ile eşleşmesi önem arz etmektedir. Bu görevin de başarı ile yerine getirilmesini sağlayacaktır. Yerlikaya'ya (2017) göre ise görev yapacak kişilerin belirlenmesinde görevin gerektirdiği yetkinlik ve sorumluluğa sahip olup olunmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Altuntuğ'a (2009) göre ise her görevin içerdiği bilgi, deneyim ve yetenek skalası ve çalışanların görevlere ilişkin algı düzeyleri birbirinden farklı olduğu için yetenek/görev eşleştirmesinde çalışanların profillerini doğru tespit etmek yetenek yönetiminin kritik bir aşamasıdır. Ancak yapılan görüşmelerde katılımcılar branş, gönüllülük, müsaitlik, idare ile iletişim, deneyim gibi farklı ölçütlerin kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu durumun okul yöneticilerinin yetenek yönetiminin kritik aşaması olan çalışan profilini doğru tespit etmemelerinden dolayı görevlendirmelerde yeteneği göz ardı edip farklı ölçüt kullanmalarına neden olmuş olabilir.

5.1.4. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Hakkındaki Görüşleri

Mesleki gelişim, okul içinde ve dışında öğretmenlerin mesleki bilgilerinin, becerilerinin, değerlerinin ve tutumlarının gelişimini destekleyen, etkili öğrenme ve öğretme ortamları oluşturmada öğretmene destek sağlayan süreçleri içerir (MEB, 2007). Öğretmenler üniversitede bazı teorik bilgilerle uygulama alanı olan okullara gelmekte ve çalışmaktadırlar.

Ancak zaman içinde var olan bilgileri eskimekte ve kendilerini yenilemek zorunda kalmaktadırlar. Kendini yenilemek zorunda olan öğretmenler için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir (Bakıoğlu ve İnandı, 2001). Yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin kendi çabası dahilinde olması gerektiğini, öğretmenlerin kendi kendilerini geliştirmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda öğretmenlerin yarısı ise okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimi için yaptıkları çalışmalar hakkında olumsuz görüş bildirmiştir. Korkmaz'a (2015) göre okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde kanun ve yönetmeliklere göre öncelikli olarak sorumludurlar. Bu durumda literatür ile uygulamanın çeliştiği söylenebilir.

Okul yöneticileri, okuldaki öğretmenlerin sürekli olarak gelişmesini sağlamalıdır. Bu çerçevede öğretmenlerin eğitiminin okulda da yapılmasını sağlamalıdır. Buradaki temel amaç, öğretmenlerin becerilerini, yeteneklerini geliştirmek ve okula uyumunu sağlamak olmalıdır (Erdoğan, 2003; İnandı ve Özkan, 2006). Ancak yapılan görüşmelerde bazı öğretmenler bakanlık tarafından ya da ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından genelde hizmet içi eğitimler, seminerlerin düzenlendiğini ve okul yöneticilerinin kendilerine sadece eğitimleri duyuru yoluyla ilettiğini, okullarda okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik çalışmalarının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu okul yöneticilerinin önceliği idari görevlerine yönelterek öğretmenlerin mesleki gelişimini daha sonraki rolleri olarak görmelerinden kaynaklanmış olabilir. Phillips'e (2004) göre okul yöneticileri genel olarak, çok yoğun idari görevlerde oldukları düşüncesiyle eğitim için kaynak ayarlamayı, programı yönetmeyi, ders planlarını izlemeyi ve öğretmenlerin değerlendirilmesini daha sonraki rolleri olarak görürler (akt. Serin ve Buluç, 2012).

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik mesleki gelişim uygulamalarının geleneksel uygulamalar içerdiği belirlenmiştir. Yapılan görüşmelerde okul yöneticileri ve öğretmenler mesleki gelişim uygulamaları olarak zümre çalışmaları, kurslar, toplantılar gibi uygulamalardan bahsetmişlerdir. Öğretmen ve yöneticiler yetenek yönetimi kapsamında uygulanan yetenek yönetimi kapsamında uygulanan elektronik öğrenme, oryantasyon, mentorluk gibi mesleki gelişim sağlayıcı faaliyetlerden bahsetmemişlerdir. Bunun nedeni bu uygulamaların yasal olarak düzenlenmemiş olmasından ve uygulanmasının zorunlu olmamasından kaynaklı olabilir. Akar (2012) tarafından üniversiterde yetenek yönetiminin uygulanma düzeyini belirlemek amacıyla yapılan araştırma ve Günbey (2016) tarafından yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik personelinin görüşlerinin incelendiği araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Oysa

literatürde bu uygulamaların önemine dikkat çekilmiştir. Yetenek yönetimi bireyin geliştirilmesinde bir ya da birkaç eğitim, seminer çalışmasına katılmaktan öte farklı yöntemler kullanmayı gerektirmektedir (Akar, 2015). Bu yöntemlerden biri olan mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve tecrübelerini diğer bir kişiye (mentee) aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme ilişkisidir. Mentorluğun, geribildirim verme, yetenekleri ilerletme, mesleğe daha çabuk adapte olma, destek olma, yararıncılığın artması gibi yararlı pek çok fonksiyonu vardır (Bakioğlu, 2013). Elektronik öğrenme; maliyet tasarrufu, eğitimi kolay ve hızlı geliştirilebilme, uygulama ve güncelleme, daha etkili (hedeflere ulaşırma) eğitim olanağı sunma, her yerde ve zamanda eğitim sunma, eğitim olanaklarını genişletme gibi kolaylıklar sunmaktadır (Atlı, 2017). Oryantasyon ise şimdiye kadar daha çok yeni işe başlayan çalışan veya görev değiştirenler için hazırlanmaktayken artık keşfedilen yeteneklere yönelik uygulanan eğitim programları arasında en önemli yöntemlerden biri kabul edilmektedir (Şahin, 2017). Pek çok yeni öğretmen, okullara enerji, yüksek umutlar ile yürürler, ancak onlara öğretmekten vazgeçmelerine neden olan beklenmedik sorunlarla karşılaşır. Ancak öğretmenler, öğretmen eğitimi sırasında kazanılan rehberlik ve çalışan gelişimi yoluyla kazanılan yeteneklerini kullanarak bu tür zorlukları ele alırlar (Nakasule 2005).

Yapılan bu araştırma sonucuna göre ise okul yöneticilerinin yarısından fazlası, öğretmenlerin ise yarısı okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yaptıkları çalışmaların yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Güneş ve Keskinlik Kara (2017) tarafından yapılan özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleştirme düzeyini belirlemek amacı ile yapılan çalışmada ise yeteneği geliştirme boyutu ilişkin görüşleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu araştırmanın sonucunun farklı olmasının nedeni özel okullarda uygulanmasından kaynaklı olabilir.

Literatürde mesleki gelişimin önemine dikkat çekilmiştir. Öğretmenin çıktısı onun bilgi ve yeteneğine bağlıdır. Etkili öğretim süreci bu nedenle öğretmenin mesleki eğitim ve öğrenime bağlıdır (Glaser, 2009; akt. Balyejjusa, 2014). Veladat ve Navehebrahim (2011) tarafından ilkokuldaki öğrencilerin yeteneklerini yönetme araştırmasında bazı okul müdürleri, öğrencilerin yeteneklerini yönetmeye yardımcı olacak öneri olarak personel geliştirme programlarını belirtmişlerdir. Araştırmada personel geliştirme programlarının yetenekli çalışanları yönetmek için yarar sağlayacağı ifade edilmektedir. Nakpodia (2010) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları öğrencilerin akademik performansı ile insan kaynaklarının

performansı arasında bir fark olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle okul personelinin eğitime tabi tutulması ve düzenli çalıştaylarla geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bazı katılımcı öğretmenler, lisansüstü eğitim, kurslarla kendilerini geliştirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yine araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kendi çabaları dahilinde kendilerini geliştirdikleri ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimi için uygulamaya gidemedikleri görülmektedir. Çalık ve Şehitoğlu (2006) tarafından yapılan bir araştırmaya göre de okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki ve kişisel gelişimleri konusunda yeterince uygulamaya gidemedikleri ve yol gösteremedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

5.1.5. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Diğer Yeteneklere Ulaşma Hakkındaki Görüşleri
Yetenek yönetimi, başarıya odaklanabilme potansiyeline sahip kişileri bulma sürecidir (Aytaç ve İpek, 2014). Diğer yeteneklere ulaşma; örgütü hedeflerine ulaştıracak yetenekli çalışanları örgüte dahil etme sürecidir. Okulların bünyesinde bulunan yetenekli öğretmenler kadar güçlü, başarılı ve etkili olmaları sebebiyle diğer yetenekleri de okullarına katması okulların geleceği açısından önem arz etmektedir. Yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin yarısından fazlası diğer yeteneklere ulaşmak için kişisel diyaloglar durumunu belirtirken bazı okul yöneticileri ise hiçbir çalışma olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı kişisel diyaloglar ve bilgi verme gibi yöntemleri söylerken büyük bir çoğunluğu ise bu konuda fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki okullarda farklı farklı yöntemler uygulamakta ve uyguladıkları yöntem okul yöneticilerinin inisiyatiflerine bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca bu durum okullarda diğer yetenekli öğretmenlere ulaşma konusunda sistematik bir çalışma olmadığına dair bir bulgu olarak kabul edilebilir. Amerika’da sözleşmeli okullarda yetenek yönetimi üzerinde çalışan DeArmond, Gross, Bowen, Demeritt ve Lake’e (2012) göre bu okullar kurumlarına en iyi uyum sağlayacağını düşündükleri hedeflerine alırlar ve onları işe alma stratejilerine odaklanırlar.

Güneş ve Keskinliç Kara’ya (2017) göre yetenekli adaylara dış kaynaklardan ulaşmak için üniversite eğitime devam edenler, mezunlar ve diğer örgütlerde çalışanlara yönelik dikkat çekecek avantaj sağlayacak imkânlar gereklidir. Balyejjusa’ya (2010) göre en iyi performans gösteren okullar yetenekli öğretmenlerini aramaya öğretmen kolejleri ve üniversitelerden aramaya başlamaktadırlar. Yapılan görüşmelerde ise çok az sayıda okul yöneticisi okulun dikkat çekmesini ve avantajlı olmasını sağlayıcı yöntemler kullandığını ifade ederken diğer yöntemlerden hiç bahsetmemişlerdir. Bu durum araştırma kapsamındaki okulların kamu okulu

olması ve kamu okullarındaki öğretmen alımlarının merkezi sınavlarla yapılıyor olmasından kaynaklı olabilir.

McKinsey araştırmaları sonucuna göre yöneticilerin %89'u en güç yönetim konusunun yetenekli kişileri kuruma çekmek olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri diğer yetenekli öğretmenlere ulaşma konusunda özel ya da ekstra bir çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmen seçimi ile ilgili yetkilendirilmemiş olmamalarından kaynaklanmış olabilir.

Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015) tarafından yapılan yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi araştırmasında öğretmenlerin işe çekme alt boyutundaki ifadelerine az katıldıkları belirlenmiştir. Yapılan görüşmelerde de öğretmenlerin büyük bir kısmı okul yöneticilerinin diğer yetenekli öğretmenlere ulaşma ile ilgili yaptıkları bir çalışma görmediklerinden dolayı bu konuda fikirlerinin olmadıklarını ifade etmişlerdir. Her iki araştırma sonucu diğer yeteneklere ulaşma boyutu çalışmalarının yetersiz olduğunu göstermektedir.

Aytaç (2014) tarafından ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koyma amacıyla yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin yetenek yönetimini daha çok özel okullarda uygulanabilecek bir model olarak algıladığı belirlenmiştir. Yapılan görüşmelerde de bazı öğretmenler devlet okullarında diğer yeteneklere ulaşma ile ilgili bir çalışmayla karşılaşmadıklarını ve bu durumun özel okullarda uygulanabilir olacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

5.1.6. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Geribildirim Sağlama Hakkındaki Görüşleri

Geribildirim, bir performans veya davranış hakkında bireylerin kendilerinden beklenen performans ve davranışı gösterebilmelerine öncülük edecek, bu performansı/davranışı onaylayacak ya da gelişmesini sağlayacak ortaya bir etki çıkartacak bilgidir (Larson, 1984; Bee ve Bee 1997; akt. Kantarcı, 2014). Yeteneğin etkili yönetilmesinde önemli olan alanlardan biri de geribildirimdir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri farklılaştırılmalı ve açık ve zamanında geri bildirim sağlanmalıdır. Ayrıca geribildirim öğretmenlerin hedeflerine, mesleki gelişime ve teşviklerine de bağlı olmalıdırlar (Behrstock, 2010). Ancak yapılan görüşmelerde bazı öğretmenler yetenekli öğretmenlere yönelik geribildirim ile ilgili fikirleri olmadıklarını, birebir yapılıyor olabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerin açık ve zamanında, diğer çalışanları da teşvik edici bir geribildirim kullanmamasından kaynaklı olabilir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının sağlayacağı avantajlardan biri de örgütlerde yaşanan yükselmelerde ve işe yerleştirmelerde yaşanan kişilerin kayrılması durumunu ortadan kaldıracak olmasıdır. Bir örgüt için veya herhangi bir kurum veya kuruluş için bireylerin kayrılması ve kayrılmaların varlığına yönelik şüpheler olması olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Başarılı yetenek yönetimi uygulamaları bu olumsuz sonuçları bertaraf edecektir. Ancak insan kaynakları uygulamalarının ileri boyutu olan yetenek yönetiminin güçlü bir araç olması sayesinde uygulayıcıların subjektif davranmaları sebebiyle iş etiği sorunlarının yaşanması yetenek yönetiminin dezavantajlarından biridir (Şahin, 2017). Yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri yetenekli öğretmenlere yönelik geribildirim bazen sorunlara yol açtığını, yanlış davranma gibi algı oluşturduğundan bahsederken; bazı öğretmenler ise geribildirim olarak yetenekli öğretmenlerle daha fazla iletişim, isteklerini ön planda tutma gibi durumların olduğundan bahsetmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin doğru bir yaklaşım uygulamamasından kaynaklı olabilir. Yetenek yönetiminde doğru yaklaşımı uygulamayan örgütler yetenek yönetimine karşı negatif tutumların gelişmesine neden olur (Heinsman vd., 2007). Bu durum çalışan ve yönetici arasında olumsuz iletişime de neden olabilmektedir.

Etkili yetenek yönetimi stratejileri aşağıdaki uygulamaları içerir (Salt, 2007):

- Liyakate dayalı tazminat
- Gönüllü mesleki öğrenim fırsatları
- İş rotasyonu
- Kariyer ilerletme fırsatları
- Yeni genç çalışanlar için kariyer geliştirme programları
- 35 yaş altındakiler için mesleki etkinlikler yer almaktadır (akt. Behrstock, 2010).

Ancak yapılan görüşmelerde okul yöneticileri ve öğretmenler bu stratejilerden hiçbirinden bahsetmemişlerdir. Bu durum mevzuat dahilinde etkin kariyer planlaması olmayışından kaynaklanmış olabilir. Ural (2007) tarafından kariyer basamaklarında yükselme uygulamasına ilişkin öğretmen görüşlerinin incelendiği araştırmada, öğretmenlerin önemli bir kısmı öğretmenlik mesleği kariyer basamaklarında yükselme uygulamasının yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı sağlaması ve mesleki gelişimine imkân sağlaması konusunda olumsuz düşünceye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yine Bakioğlu ve İnandı (2001) tarafından resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre öğretmenin kariyer gelişiminde müdürlerin görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiğinin araştırıldığı araştırmada

müdürlerin öğretmenlerin kariyerini geliştirmede yeterli çabayı göstermediği belirlenmiştir. Bu çalışmalar araştırma sonucunu desteklemektedir. Çünkü bazı okul yöneticileri yetenekli öğretmenlere yönelik onları onure edecek ve meslekte yükselmelerini sağlayacak kriterler olmadığını ifade ederlerken; öğretmenler de bu konuda okul yöneticileri tarafından uygulanan geribildirimler ile ilgili olarak istenilen düzeyde olmadığını belirtmişlerdir.

Bisbee (2005) tarafından yapılan kolej ve üniversitelerin yakın tarihli bir araştırmasında, ankete katılanların %60'ından fazlası, kariyer yönetimini de içeren resmi bir yetenek yönetimi programına sahip olduklarını belirten bir programına sahip olmadıklarını belirtmiştir (akt. Riccio, 2010). Yapılan araştırmada da okullarda kariyer gelişimini içeren bir yetenek yönetimi programı olmadığı görülmüştür.

Yetenek yönetiminin en önemli süreçlerinden biri olan performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme; önceden saptanmış ölçütlere göre personelin iş başarısının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geribildirimlerin sunulması sürecidir. Başarıyla uygulanan performans değerlendirme yetenekli öğretmenlerin kendilerini geliştirerek motive olmalarını, ölçüte bağlı değerlendirme ile etkili geribildirimlerin sağlanmasına yardımcı olur. Buluç'a (1998) göre ücret artışı, eğitim, terfi, kariyer planlaması ve başka yönetsel etkinlikler gibi geribildirimler performans değerlendirmesinden alınan bilgiler ile belirlenmektedir (akt. Sakıcı, 2011). Ancak yapılan görüşmelerde okul yöneticileri ve öğretmenler bu geribildirimler unsurlarından bahsetmemişlerdir. Bu durum okullarda etkin uygulanan performans değerlendirmenin olmayışından kaynaklanmış olabilir.

5.1.7. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri

Yetenekli çalışanların çalışma sürekliliği; kurumun hedeflerine ulaşmasına, gelişmesine katkı sağlayan yetenekli kişilerin kurumda çalışmalarının sürdürülmesidir. Yetenekli çalışanın çalışma sürekliliğini sağlayamayan kurumlar yönetim sürecinde aksamalar, bilgi ve deneyim kaybı yaşarlar (Philips ve Edwards, 2009; akt. Üzüm, 2017). İşletmelerdeki çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların %72'si yetenekli çalışanların çalışma sürekliliği sağlanmasında zorluk çekildiğini belirtmişlerdir (Brooke ve Matthews, 2012; akt. Aytaç, 2014). Yapılan görüşmelerde okul yöneticileri, yetenekli öğretmenlere mali destek sağlayamama, kalabalık sınıflar, imkân yetersizliklerinin olması ve resmi okul olarak eşitliği sağlama gibi nedenlerden dolayı yetenekli öğretmenlerin çalışma sürekliliğini sağlayamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda öğretmenlerin çoğu bu konuda fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu durum kamu okulu yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin

okulda çalışma sürekliliğini sağlamada farklı ve özel olanaklar sunma imkânlarının ve özendirici araçlarının olmamasından kaynaklanmış olabilir.

Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin en büyük olumsuz durumlarından bir tanesi de yeteneklerin kuruma sadakatinin ve bağlılığının sağlanamadığı durumlarda kendini göstermektedir. Keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin kurumla özdeşleştirilemeyerek kuruma bağlılığının sağlanamadığı durumlarda yetenekli çalışanlar başka kurumları tercih edebilmektedir. Bu durumda yöneticilerin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal, ekonomik, psikolojik, kültürel değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini analiz ederek onlarla duygusal bir bağ geliştirmesi gerekmektedir. (Altuntuğ, 2009, s.458). Yapılan görüşmelerde bazı öğretmenler yetenekli öğretmenlerin çalışma sürekliliğini sağlamak için okul yöneticilerinin olumsuzlukları giderme, destek sağlama, fikirlerini önemseme gibi yöntemleri kullandıklarını ifade ederlerken bazı öğretmenler bu konuda fikirleri olmadığını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ise kuruma bağlılığı sağlamaya ve duygusal bağ geliştirmeye yönelik çeşitli yöntemler kullanmakta ancak planlı bir uygulama bulunmamaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin çalışanlarının değer, ihtiyaç ve beklentilerinin düzenli analiz edildiği sistematik yönetsel bir düzeninin de olmadığı görülmektedir. Rudhumbu ve Maphosa (2015) tarafından özel yükseköğretim kurumlarında yetenek yönetimi stratejilerini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında yetersiz planlamanın yeteneği tutma uygulamalarında sorunlara neden olduğunu ortaya koymuştur. Günbey (2016) tarafından yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik personelinin görüşlerinin incelendiği araştırmada; çalışanların çalışanların memnuniyetlerinin sözlü iletişim yoluyla anlaşılmaya çalışıldığı ve çalışanların memnuniyet, beklentilerini ölçmek için plânlı bir düzen olmadığı belirlenmiştir. Her iki araştırmanın benzer sonuçlara ulaştığı söylenebilir.

Nitelikli ve yetenekli öğretmenlerin çalışma sürekliliğini sağlayabilmek yetenek yönetiminin başarıyla uygulanması ile mümkün olabilecektir. Bunun gerçekleşebilmesi için de okul yöneticilerinin yetkilendirilmesi gerekmektedir (Cornerstone, 2013; akt. Taşkın ve Demirkasımoğlu, 2015). Yapılan araştırmada da okul yöneticileri yetenekli çalışanların çalışma sürekliliği sağlanmasında zorlandıklarını ve öğretmen sirkülasyonunun çok fazla olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin çalışma sürekliliği sağlamada yetkileri olmayışından kaynaklanmış olabilir. Taşkın ve Demirkasımoğlu (2015) tarafından özel ilk ve ortaöğretim okullarında yapılan yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi araştırmasında da yeteneğin elde tutulması yani

çalışma sürekliliği sağlanmasına yönelik ifadelere katılımı düşük düzeyde bulunmuştur. Bu çalışma ile araştırmaya sonuçları benzer sonuçları içermektedir.

Yetenekli kişilerin çalışma sürekliliğini sağlayacak çevre oluşturmak, yetenekli çalışanlara değer katmak etkili geliştirme ve rehberlik programları kullanmayı gerektirmektedir. Ayrıca yetenekli çalışanların başarıları ve gelişim fırsatları; kurumun değerlerine, kişinin potansiyeline ve iş sonuçlarına olan katkısına bağlı olmalıdır. Buna göre, kurum içindeki yüksek performanslı bireyler, etkin performans ve yeterlilik değerlendirme sistemleri ile değerlendirilmelidir. Daha sonra yüksek performansa sahip olan çalışanlar ayırt edilerek ödüllendirilmelidir (Vural, Vardarlier ve Aykir, 2012). Yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri ve öğretmenler, yetenekli öğretmenlerin hoşnut tutulmaya çalışıldığını ve buna yönelik başarı belgesi, proje sınıfı verme gibi yöntemlerin kullanıldığını belirtmişlerdir. Ancak yapılan uygulamalar herhangi bir değerlendirmeye bağlı olarak yapılmamaktadır. Yine araştırma bulgularına göre geliştirme ve rehberlik programları da uygulanmamaktadır. Günbey (2016) tarafından yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik personelinin görüşlerinin incelendiği araştırmada; yöneticiler yetenekli akademisyenleri tutmak için proje desteği, akademik özgürlük kavramlarını dile getirmiş ancak yetenek yönetimi kapsamında yapılan programlardan bahsedilmemiştir. Her iki araştırmanın sonuçları göre yetenekli çalışanların çalışma sürekliliğini sağlayacak çalışmaların yetersiz olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

5.1.8. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Yetenek Geliştirmeye Yönelik Kültür Oluşturma Hakkındaki Görüşleri

Bir kurumun yeteneğini yönetmenin önemli bileşeni, kurumun ve çalışma ortamının kültürel unsurlarını geliştirmektir. (Wu, Nurhadi ve Zahro, 2016). Burada önemli olan nokta örgütün belirlediği stratejiler ile rekabet stratejileri çerçevesinde çalışanların performans ve potansiyellerinin belirlenmesi, çalışan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onların örgüte katkılarını arttırmaktır. Aynı zamanda birimden birime değişen deneyim ve örnek uygulamalar örgüt çıkarlarına bağlı olarak örgüt genelinde yaygınlaştırmalı ve birimler arası transferi gerçekleştirilerek örgüte özgün bir gelişim iklimi oluşturulmalıdır (Demircioğlu, 2010, s.57). Bu noktada en önemli görev okul yöneticilerine düşmekte ve Okoye (1998) çalışmasında her düzeydeki personel için hizmet içi eğitimin önemine dikkat çekmektedir (akt. Nakpodia, 2010). Yapılan görüşmelerde de bazı öğretmenler okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması adına okul yöneticilerinin bu konuda bilinçlendirilmesi gerektiğini ve okul yöneticilerinin öğretmene olan bakış açısının değişmesi gerektiğini

belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ise bu konuda okul yöneticilerine eğitim verilmesinin yanında öğretmenlere de bununla ilgili eğitim verilmesi gerektiğini ve verilen eğitimin pratikte işe yarayacak bilgiler olması gerektiğini, yetenek yönetimini eğitim sistemlerinde başarı ile uygulayan ülkelerin araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu şekilde düşünme sebepleri yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşturmada öğretmenlerden kaynaklı yaşanabilecek olumsuzlukları önleme amaçlı olabilir. Ayrıca hem öğretmenler hem okul yöneticileri seminer dönemi çalışmaları bu konu alanı dahilinde verimlileştirilebileceğini vurgulamışlardır. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere bu konuda hizmet içi eğitim verilmesi kuruma özgü gelişim iklimi oluşturulmasında faydalı olabilir.

Uluslar arası Öğretme ve Öğrenme Araştırması (Teaching and Learning International Survey-TALIS) raporuna göre öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişim etkinliklerine katılamama nedenleri ders programlarına uygun olmaması, ailevi sorumluluklar nedeniyle zaman ayıramama ve kendilerine uygun bir mesleki gelişim etkinliğinin olmamasıdır (Ilğan, 2013). Yapılan görüşmelerde bazı öğretmenler ulaşım ve zaman gibi nedenlerden dolayı yeteneklerini geliştirecek etkinliklere katılamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgu rapor sonuçlarını desteklemektedir.

Fetler (1999), bir kurumda daha uzun iş tecrübesine sahip öğretmenlerle daha az iş tecrübesine sahip olanlar karşılaştırıldığında daha az iş tecrübesine sahip olanların iyi performans gösteremediği görüşünü dile getirmiştir (akt. Balyejjusa, 2014). Yapılan görüşmelerde de bazı okul yöneticileri okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşturabilmek için öğretmenlerin kurumda çalışma devamlılığının oluşması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışma devamlılığının olmamasının okul kültürüne de uyum sağlamayı zorlaştırdığını ifade etmişlerdir. Aytaç ve İpek'e (2014) göre yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşturmada örgütteki kişilerin "bu görevde kalmaya" ve kendilerini okulun gelişimine adanmaları önemlidir. Aynı zamanda kurumlarda çalışma devamlılığının oluşmaması yetenek kültürü oluşturmak için bireylerin rol ve model alabileceği kişilerin olması durumunu da olumsuz etkilemektedir.

Geleneksel yapıdaki hizmet içi eğitim etkinliklerinin zaman, mekân ve maliyet gibi sorunlara neden olmasından dolayı yerini okul temelli mesleki gelişim almıştır. Okul temelli mesleki gelişim, okul içinde ve dışında öğretmenlerin mesleki bilgi, beceri, değer ve tutumlarının gelişimini destekleyen, etkili öğrenme ve öğretme ortamları oluşturan öğretmene destek sağlayan süreçler bütünüdür (MEB, 2007). Okul temelli mesleki gelişim etkinliklerinde

öğretmenler işbirliği ortamında birlikte birtakım sonuçlara ulaşma, bilgi paylaşımı, sorunlara ortak çözümler bulma, iletişim sorunlarını giderme, okul sorunlarını çözme vb. etkinliklerde bulanarak okulu öğrenen bir örgüt haline getirmektedirler (Kösterelioğlu ve Kösterelioğlu, 2008; akt. Yüksel ve Adıgüzel, 2012). Yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri okul temelli mesleki gelişimi dile getirerek okullara maddi destek verilerek ve çeşitli faaliyetlerin okullarda da yapılarak okullarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşturulabileceğini dile getirmişlerdir. Bu konuda öğretmenler ise okullarda eksikliklerin giderilerek çeşitli etkinliklerin zaman ve ulaşım sıkıntısı yaşanmadan okullarda da yapılabileceğini söyleyerek okul yöneticileri ile benzer görüşleri bildirmişlerdir.

Bir yetenek kültürü veya yetenek geliştirme kültürü yaratma olumlu bir örgüt kültürü temeline dayanmalıdır. Okul yetenekli kişileri ödüllendiren ve geliştiren bir kültüre sahip olacaksa, özünde olumlu bir kültüre sahip olmalı ve bireylerin çalışmak istediği ve görüşleri ile profesyonel açıdan öğrendiklerini paylaşmak istediği, iletişimin etkin olduğu bir yer olmalıdır (Aytaç ve İpek, 2014). Yapılan görüşmelerde de bazı öğretmenler okul yöneticilerinden farklı olarak okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması için iletişim kurulması gerektiğini, ödüllendirme ve teşvik gibi mekanizmaların etkin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu literatürle benzer nitelik taşımaktadır. Öğretmenlerin bu iletişim, ödüllendirme ve teşvik gibi mekanizmaları dile getirme sebepleri okul yöneticilerinin bu araçları yeterince kullanmıyor olduklarını düşünmelerinden kaynaklı olabilir. Aytaç ve İpek (2014) yılında yapılan bir araştırmada bir lider kendinin müdür olmasının nedenini kendi okul yöneticisinin potansiyeline inanarak takdir ve teşvik etmesinin rolünün büyük olduğunu ifade etmiştir. Yetenekli kişiler kendine değer verildiğini, katkılarının bir fark yarattığını, fark edildiğini bilmek isterler. Yetenek geliştirmeye yönelik kültür güven ve saygı değerlerinin örgütün özünde yer aldığı, takım çalışmasının, desteğin ve önemsemenin sürekli başarının temel değerler olduğu bir kültürdür (Aytaç ve İpek, 2014). Bu nedenle okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşturmada bu etmenler göz önünde bulundurulmalıdır.

Okullarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşturmada önemli noktalardan biri de kurumun geçmişini analiz etmektir. Çalışanların zihinlerinde olumsuz etmenler olup olmadığı, başarıya bakış açısı gibi etmenleri incelemektir. Okul yöneticileri mevcut kültürü göz önünde bulundurarak anlamaya çalışmalı ve varsa olumsuz etmenler yok etmeye çalışmalıdır. Ancak yapılan görüşmelerde okul yöneticileri ve öğretmenler bu husustan hiç bahsetmemişlerdir.

Kültür, okul hayatının günlük işleri ile inşa edilir. Okul yöneticisi tarafından tüm öğretmenlerin değerli olduğu bilincini öğretmenlere hissettirerek alınan kararlarda etkin katılımı sağlamalıdır (Aytaç ve İpek, 2014). Yapılan görüşmelerde de bazı öğretmenler beklentilerinin, kararlarının birebir alınması gerektiğinin öneminden söz etmişlerdir.

Örgütlerin çevresel değişme ve gelişmelere uyum sağlamasında kritik unsurun insan gücü olduğunun anlaşılması ve yetenekli çalışanların ve yöneticilerin, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesinde ayırt edici katkı sağladığının görülmesi, yeteneğin az bulunurluk, değerli olma, taklit etme zorluğu gibi özelliklerinin bulunması bize “yetenek” kavramının önemini ifade etmektedir (Balcı, 2014; akt. Akar, 2015, s.11). Yetenekler kurumların şu andaki ve gelecekteki performansı üzerinde önemli bir fark yaratma becerisine sahiptirler (Hughes ve Rog, 2008, s.744). Bu nedenle yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşturulacaksa örgüt içerisinde her bireyin analiz edilerek yapabileceği en iyi özelliklerinin ortaya çıkarılmasını gerekmektedir. Yapılan görüşmelerde hem öğretmenler hem de okul yöneticileri yeteneğin ortaya çıkarılmasının gerektiğini belirtmişlerdir.

Yetenek yönetimi örgütün her basamağındaki yöneticiler arasında uyum, etkileşim ve iş birliğini gerektiren, insan gücü planlamasını içeren ve örgütteki yeteneğin stratejik yönetilmesini gerektiren bir yaklaşımdır (Yerlikaya, 2017). Yapılan görüşmelerde bazı okul yöneticileri ve öğretmenler üniversiteler ile iş birliği yapılabileceğini belirtirken farklı olarak bazı okul yöneticileri halk eğitim merkezleri ile de iletişim halinde olunabileceğini belirtmişlerdir.

Yazıcıoğlu'na (2006) göre yetenekli çalışanların geliştirilmesi için oryantasyon, iş simülasyonu, rotasyon, proje çalışmaları, okuma, elektronik öğrenme, stratejik toplantılara katılım gibi çalışmalar yapılmaktadır. Yetenek geliştirmeye yönelik kültür ortak bir amaç ve ortak bir yönün, destek ve önemsemenin sürekli başarının temel değerler olduğu bir kültürdür (Aytaç ve İpek, 2014). Yapılan görüşmelerde okul yöneticileri projelerin öğretmenlerin yeteneğini geliştirmeye yönelik kültür oluşturmada etkili olduğunu ve artırılması gerektiğini belirtirken öğretmenler ise yapılacak etkinlik ve projelerde sadece alanları ile ilgili konularda görevlendirilmek istemediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bu şekilde düşünceleri alanlarında yetenekli oldukları düşünülerek alanları ile konulara yönlendirilmiş olmalarından kaynaklanmış olabilir. Çünkü yapılan görüşmelerde katılımcı öğretmenler görevlendirmelerinin branşa bağlı olarak yapıldığını ifade etmişlerdir.

5.2. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlara göre uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Okullarda öğretmenlere yönelik performans değerlendirme oluşturularak performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak etkin geribildirim mekanizmaları uygulanabilir.
- Öğretmenlere yönelik yetenek yönetimi ile uygulamaya yönelik okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim verilerek yetenek yönetimi yaklaşımına yönelik duyarlılıklarının artırılması sağlanabilir.
- Türkiye'nin eğitim sisteminin yapısı ve izlenen eğitim politikaları dikkate alınarak okul yöneticilerine yönelik özgün bir yetenek yönetim modeli geliştirilebilir.
- Yetenek yönetiminin eğitim alanında kullanımı yeni gelişen bir alan olması nedeniyle bu konuda üniversiteler ile iş birliği yapılarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin bilgilendirilmesi sağlanabilir.
- Okullarda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilmesi için eksik olan fiziki mekân, araç-gereç, kısıtlı imkânların giderilmesi için okullara bütçe sağlanabilir.
- Yetenek yönetimini eğitim sisteminde başarı ile yürüten ülkeler araştırılarak eğitim sistemimize entegre edilmesi sağlanabilir.
- Okul yöneticilerine liderlik eğitimleri verilerek öğretmenleri organize etme, yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşturmaları konularında bilgilendirilmeleri sağlanabilir.
- Yetenekli öğretmenlerin çalışma devamlılığının sağlanması adına işgören memnuniyetinin değerlendirilmesi, bağlılığı ve iş doyumunu arttıracak yönetsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi sağlanabilir.
- Yapılan görüşmelerde yetenekli öğretmenlere yönelik geribildirim mekanizmalarının yetersiz olduğu görülmüştür. Ücret, gelişim olanakları, etkiliği arttıracak maddi ve manevi destekler, takdir- tanınma gibi geribildirim mekanizmalarının kurulması sağlanabilir.

- Yetenekli öğretmenleri geliştirme uygulamaları kişilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak çağdaş yöntemlere kavuşturulmalıdır. Deneyimli öğretmenlerden oluşan bir ekip oluşturularak mentorluk, oryantasyon gibi gelişim sağlayıcı uygulamalar hayata geçirilebilir.
- Öğretmenlerin yetenekleri doğrultusunda okulda verimli olmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin performans değerlendirmeye bağlı olarak öğretmen yeteneklerini belirlenmesi konusunda sorumlu olmaları sağlanabilir.
- Okullarda yetenek yönetiminin sistemli, planlı yürütülmesine yönelik çalışmalar başlatılarak okul yöneticilerinin bu konuda yaptıkları çalışmaların ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından takibi yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin, yetenekli öğretmenlerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik okulda etkili geliştirme ve rehberlik planlaması yapmaları sağlanabilir.
- Öğretmenlik mesleği kariyer basamaklarında yükselme uygulamasının, öğretmenlerin yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı sağlaması ve mesleki gelişimine imkân sağlaması hususları göz önünde bulundurularak yeniden planlaması yapılabilir.
- Okullarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kültür oluşturmak için kurum geçmişi analiz edilmelidir. Bu doğrultuda okul yöneticileri, öğretmenlerin kurum geçmişine yönelik fikirlerini anket, öneri vb. yöntemlerle edinerek varsa olumsuz etmenler yok etmeye çalışabilir.
- Okullarda yetenek anlayışının benimsenmesi için okulların vizyon, misyonları yetenek temelli olarak düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerinin çalışan profillerini performans değerlendirme ile tespit etmesi sağlanarak görevlendirmelerde yetenek/görev eşleştirmesini göz önünde bulundurması sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin, çalışanlarının değer, ihtiyaç ve beklentilerini düzenli olarak analiz etmesini sağlayan sistematik düzen oluşturulabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ile ilgili araştırma sayısı az olduğu için daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.
- Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi yaklaşımı başka yönetsel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Yetenek yönetiminin konu olarak ele alındığı araştırmalarda nicel veya nicel ile nitel yöntemler birlikte kullanılarak veri çeşitlemesi yoluna gidilebilir.
- Yurtdışındaki eğitim örgütlerindeki yetenek yönetimi ile karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.
- Farklı ve daha kapsamlı örneklemeler üzerinden veriler toplanarak bulgular karşılaştırılabilir.
- Okullarda yetenek yönetimi ölçeği geliştirecek çalışma yapılabilir.
- Mevcut çalışma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji yaklaşımıyla ele alınmıştır. Başka çalışmalarda farklı nitel araştırma desenleri kullanılarak ilgili çalışmaya farklı boyutlar kazandırılabilir.
- Vaka çalışmaları ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. (1.Baskı). Ankara: İmge.
- Akar, F., & Balcı, A. (2016). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 955-974.
- Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1).
- 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 Yayın Dağıtım.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3).
- Arar, T. (2016). Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırıkkale.
- Argon, T. (2001). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin Bolu ve Düzce illeri ilköğretim okulları yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Atlı, D. (2017). *Yetenek Yönetimi(Talent Management): İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. (3.Baskı). İstanbul: Abaküs.
- Aytaç, T. , İpek, C. (2014). *Eğitimde Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, T. (2014). *Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri*.
- Aytaç, T. (2015). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin metaforik algıları.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 9-12.
- Bahadınlı, H. S.(2013). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma), Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Bakioğlu, A., & İnandı, A. G. Y. (2001). Öğretmenin kariyer gelişiminde müdürün görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 513-529.

- Bakioğlu, A. (Ed.). (2013). *Eğitimde mentorluk*. (2.Baskı). Ankara: Nobel.
- Bakirtaş, İ.,ve Bakirtaş, H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 101-119.
- Balyejusa, H. (2014). *School contextual factors, talent management, teacher competency and student engagement in private secondary schools in Naddangira zone, Busiro North Wakiso District*(Doctoral dissertation, Makerere University).
- Baran, M. Acar, A. ve Özaslan B. (2009). “Bilgi toplumunda esnek çalışma modellerinin uygulanması ve organizasyon yapılarına etkileri”. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 619-627.
- Behrstock, E. (2010). Talent management in the private and education sectors: a literature review. *Learning Point Associates*.
- Berman, J. A. (1997). *Competence-based employment interviewing*. Greenwood Publishing Group.
- Biçer, G. , Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2), ss. 13-20.
- Bihani , A., Dalal, K. (2014). A Review Into Talent Management, Talent Retention and Its Scope For Learning Organisations.
- Blass, E. (2007). Talent Management: Maximising talent for future performance. *London, UK: Chartered Management Institute*.
- Blass, E. (Ed.). (2009). *Talent management: Cases and commentary*. Springer.
- Boichenko, M. (2015). Talent Management Programmes at British, American and Canadian Universities: Comparative Study. *Comparative Professional Pedagogy*, 5(4), 68-72.
- Brandt, J. (2011). Transforming education with talent management. *School Business Affairs*, 77(1), 30-31.
- Buckingham , M., ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *People and Strategy*, 24(4), 17.
- Bulgulu, Z. (2017). Özel okullarda müzik branşındaki öğretmenlerin yetenek yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Bulut, Z. A. (2010). Küresel Rekabet, Mevzuat Dergisi. 11.11.2017 tarihinde <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/01.htm> adresinden elde edilmiştir.
- Butteriss, M., & Roiter, B. (2004). *Corporate MVPs: Managing your company's most valuable performers* (Vol. 4). John Wiley & Sons.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.

- Can, N. (2007). Öğretmen liderliğinde müdürlerin etkisi, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, "Liderlik davranışı ve öğretmen liderliğinin gösterilmesinde yöneticilerin etkisi, Osmangazi Üniversitesi.
- Ceylan, N. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Cheese, P. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- CIPD (2007) *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: CIPD.
- Cottrill, K. (1998). Strategies for world domination. *Journal of Business Strategy*, 19(3), 36-40.
- Creelman, D. (2004). Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now. *Human Capital Institute*.
- Creswell, J. W., & Inquiry, Q. (2007). Research design: choosing among five approaches.
- Çalık, C., & Şehitoglu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170).
- Çevik, B. (2014). Turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları: Antalya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 20(1).
- DeArmond, M., Gross, B., Bowen, M., Demeritt, A., & Lake, R. (2012). Managing talent for school coherence: learning from charter management organizations. *Center on reinventing public education*.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). Organizasyonlarda yetenek yönetimi ve finans sektöründen bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırıkkale.
- Demirel, Y., & Yaşarsoy, E. İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi ilişkisi.
- Demirkasımoğlu, N., & Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.

- Demirkaya, H. (2006). İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2).
- Doğan, S. , Demiral, Ö. “İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 3, 2008, ss. 145-166.
- Downs, Y., & Swailes, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267-281.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.
- Erben, G. S., Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, ss. 103-121.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolü: yetenek savaşları olgusu ve türkiye’deki yansımaları. 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2, 29-39.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*. (5. Baskı). İstanbul: İ. Ü.İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279-304.
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55-61.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Ceyhan, S., & Afşar A. (2016). Yetenek yönetimi uygulamaları ile kendini arayan iç girişimcilere yönelik alan araştırması.
- Fishman, C. (1998). “ The War For Talent”. <https://www.fastcompany.com/magazine%20/16/mckinsey.%20html> adresinden 08.11.2017 tarihinde elde edilmiştir.
- Folkers, D. R. (2008). Succession planning and management in Nebraska state government: Perceptions, experiences, and barriers. University of Phoenix.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *People and Strategy*, 27(3), 12.
- Fulmer, R. M. , & Conger, J. A. (2004). How great organizations use succession management to sustain competitive advantage: growing your company’s leaders. *Soundview Executive Book*

Summaries. 30. 10. 2017 tarihinde <http://www.businesstraining.com.mx/egaii/docs/Growing%20Your%20Companys%20Leaders.pdf> adresinden elde edilmiştir.

- Guest, David E. (2002). Perspectives on the Study of Work-Life Balance, *Social Sciences Information*, 41(2), ss.255-279.
- Güler, S., & Halıcıoğlu, M. B. Taşgın. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Günbey, M. (2016). Yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik personelinin görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Bolu.
- Gündüz, Y. (2013). Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde müdürlerin liderlik rolünün incelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1).
- Gündüzalp, S., & Özan, M. B. (2017). Academic Potential Assessment Criteria Scale For Phd Students In The Process Of Talent Management: A Validity And Reliability Study. *Journal of Theory and Practice in Education*, 13(2), 368-391.
- Güneş, D. Z., & Kara, S. B. K. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.
- Güngör, M. K. (2013). Bilgi çağında insan kaynakları yönetimine bakış: işletmelerde yetenek yönetimi ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.
- Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan.
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, 7(1), 52-55.
- Heinsman, H., de Hoogh, A. H., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2008). Commitment, control, and the use of competency management. *Personnel Review*, 37(6), 609-628.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- İlğan, A. (2013). Öğretmenler için etkili mesleki gelişim faaliyetleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013(14).

- İnandı, Y., & Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Kantarıcı, S. (2014). *Çalışma ortamında geribildirim ve sonuçları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Karasar, N. (2002). Bilimsel araştırma yöntemi. [Scientific research methods]. *Ankara: Nobel*.
- Karavardar, G. (2015). İş yaşamında farkındalık: iş-aile dengesi ve iş performansı ile ilişkisi, yönetim ve ekonomi araştırmaları dergisi, 13(1), ss. 186-199.
- Kasap, A. (2013). *Türkiye insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin yetenek yönetimi algısı ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Keçecioglu, T. , Aydın, G. G. (2017). Yetenek savaşlarında ikinci perde yetenek yönetimi. (2.Baskı). Kocaeli: Umuttepe.
- Kermally, S. (2004). *Developing and managing talent: a blueprint for business survival*. Thorogood.
- Kişioğlu, İ. A. Pareto Kuralı. <http://www.kaynagiminsan.com/2010/10/06/8020-kurali/> adresinden 04.11.2017 tarihinde elde edilmiştir.
- Korkmaz, İ. (2015). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde okul yöneticileri ve denetmenlerin etkililiğinin incelenmesi, *Uluslar arası Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Lee, J. T. (2014). Education hubs and talent development: Policymaking and implementation challenges. *Higher Education*, 68(6), 807-823.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Li, F. F., & Devos, P. (2008). Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory.
- MEB. (2007). Okul temelli mesleki gelişim kılavuzu. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- MEB. (2007). Öğretmen eğitimine yeni bir yaklaşım okul temelli mesleki gelişim süreç raporu. Ankara: Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Mirabela-Constanta, M., & Maria-Madela, A. (2008). TALENT MANAGEMENT-A STRATEGIC PRIORITY. *Annals of the University of Oradea&58; Economic Science*, 4(1), 25-30.
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- Muslu, İ.(2013). Yetenek yönetimi ve bankacılık sektöründe bir alan araştırması: Sivas İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sivas.

- Nakpodia, E. D. (2010). Human Resource Management in School Administration in Delta State Nigeria. *Journal of social sciences*, 23(3), 179-187.
- Nankervis, A. R., "Building for the Future? Government and Industry Responses to the Challenges of Talent Management in China Following the GFC", *Asia Pasific Business Review*, 19, 2, 2013, ss. 186-199.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin ik yöneticilerinin kariyer anlayışındaki değişime yönelik değerlendirmeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1).
- Paksoy, E. (2007). *Yeteneklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Pearce, C. G., & Tuten, T. L. (2001). Internet recruiting in the banking industry. *Business Communication Quarterly*, 64(1), 9-18.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. 2014. İşkoliklik ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolü üzerine bir araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(14), ss. 309-337.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Mayıs/Haziran 2011, 27-38.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief?. *School Leadership & Management*, 32(5), 439-451.
- Riccio, S. J. (2010). *Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. The University of Nebraska-Lincoln.
- Ross, S. "How Definitions of Talent Suppress Talent Management", *Industrial and Commercial Training*", 45, 3, 2013, ss. 166-170.
- Rudhumbu, N.(2014). Implementation of talent management strategies in higher education: evidence from Botswana. *International Journal of Higher Education Management*, 1(1) 86-99.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2), 21-32.
- Sarkıcı, A. E. (2011). Öğretmenlerin performansa dayalı değerlendirilmesinde uygulanabilecek ölçütlere ilişkin görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.
- Schiemann, W. A. (2009). *Reinventing talent management: How to maximize performance in the new marketplace*. John Wiley & Sons.

- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Seyhun, Ö. ,K. (2006). Avrupa Birliği'ndeki demografik dönüşümün Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyeliği çerçevesinde iş gücü piyasalarına yansımaları. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlik Tezi, Ankara.
- Sims, D. M. (2002). Creative new employee orientation programs. *New York: McGraw*.
- Şahin. Ö. (2017). Yetenek yönetimi: konaklama işletmelerinin yenilik performansına yönelik bir araştırma. (1.Baskı). Ankara: Detay.
- Şencan, H. (2011). Psikoteknik ve uygulama alanları .30.10.2017 tarihinde <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx> adresinden elde edilmiştir.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çok uluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Tak, B. ,Sayılar, Y., Kaymaz, K. (2007) Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme, *İşletme Fakültesi Dergisi*, c.8, s.2, ss. 233-266.
- Tarakçı, H. (2016). Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırıkkale.
- Terlemez, B. (2013). Stratejik insan kaynakları bağlamında organizasyonlarda yetenek yönetimi: bankacılık sektörü uygulama örneği, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Tümen, E. (2014). İşletmelerde insan kaynağının değerlendirilmesi açısından yetenek yönetimi yaklaşımı, İ.Ü. Sosyal Bilimler Endüstrisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük. 23.10.2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59e35611898d4.57112752 html adresinden elde edilmiştir.
- Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük. 29.10.2017 tarihinde http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59f6596fc6cea8.10117821 html adresinden elde edilmiştir.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Ulrich, D. , Smallwood, N. (2012). What is talent? . *Leader to Leader*, 2012(63), 55-61.

- Ural, İ. (2007). Kariyer basamaklarında yükselme uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1): 43-56.
- Üzüm, P. A. (2017). Opinions of Students’ about Talent Management at Universities, *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(2), 464-485.
- Vaiman, V., & Vance, C. (Eds.). (2010). *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar Publishing.
- Veladat, F., & Navehebrahim, A. (2011). Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1052-1060.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
- Yalçın, M. (2013). Yetenek yönetiminde kurumsal iletişim uygulamalarının rolü ve etkinliği, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Yalçın, A., & İplik, Ö. G. F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek yönetiminde bir uygulama: üst düzey yönetici yedekleme amaçlı geliştirme programı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, E. (2016). Stratejik yetenek yönetimi ve işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yıldız, K. (2001). İnsan kaynakları yönetimi modeli çerçevesinde üniversitelerin personel politika ve uygulamalarının değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Yüksel, A., & Mil, B. V. B. Yasin (2007). *Nitel Araştırma*, Detay, Ankara.
- Yüksel, İ., & Adıgüzel, A. (2012). Öğretmenlerin okul temelli mesleki gelişim modeline ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesi. *MUKADDİME*, 6(6).

Yüksel, H. (2014). Bilgi çağı ve küreselleşme diyalektikleri çerçevesinde işletmelerde stratejik bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi uygulamaları: Örgüt ve işgören merkezli bir değerlendirme. *Social Sciences*, 9(4), 70-90.

Wilcox, I. (2005). Raising renaissance managers. *Pharmaceutical Executive*, 25(6), 94-99.

Wu, M. C., Nurhadi, D., & Zahro, S. (2016). Integrating the talent management program as a new concept to develop a sustainable human resource at higher educational institutions. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(4), 146.

EK 1: OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞME SORULARI

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Branşınız:

Kıdem Yılıınız:

Eğitim Düzeyiniz:

Çalıştığınız okul türünüz:

Okul Yöneticisi İçin Sorular

1) Öğretmenlerinizin öne çıkan yeteneklerini belirlemek (ortaya çıkarmak) için kullandığınız yöntemler nelerdir?

2) Kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri ne tür uygulamalar ve imkânlar sağlamaktasınız?

3) Kurum dışındaki yetenekli bir öğretmenin kurumunuzu tercih etmesi için uyguladığınız yöntemler nelerdir?

4) Okul içinde öğretmenlere belirli görevler verilirken neye göre karar verirsiniz?

5) Yetenekli öğretmenlerin kuruma sağladıkları katkı konusunda bilgilendirilmelerinin onların gelişimine etkisi konusunda fikirleriniz nelerdir?

6) Öğretmenlerin mesleki gelişimleri konusunda neler yaparsınız?

7) Yetenekli bir öğretmenin okulunuzda çalışma devamlılığını sağlamak için neler yaparsınız?

8) Bir alanda mesleki başarı elde eden yetenekli bir öğretmene ne şekilde davranırsınız?

9) Okullarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kültürün oluşması adına sizce neler yapılabilir?

EK 2: ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞME SORULARI

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Branşınız:

Kıdem Yılıınız:

Eğitim Düzeyiniz:

Çalıştığınız okul türünüz:

Öğretmenler İçin Sorular

1) Okul yöneticinizin öğretmenlerin öne çıkan yeteneklerini belirlemek (ortaya çıkarmak) için kullandığı yöntemler nelerdir?

2) Okul yöneticiniz kurumda öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri ne tür uygulamalar ve imkânlar sağlamaktadır?

3) Okul yöneticinizin kurum dışındaki yetenekli bir öğretmenin kurumunuzu tercih etmesi için uyguladığı yöntemler sizce nelerdir?

4) Okul yöneticiniz sizce okul içinde öğretmenlere belirli görevler verilirken neye göre karar vermektedir?

5) Yetenekli öğretmenlerin kuruma sağladıkları katkı konusunda bilgilendirilmelerinin onların gelişimine etkisi konusunda fikirleriniz nelerdir?

6) Okul yöneticiniz öğretmenlerin mesleki gelişimleri konusunda neler yapmaktadırlar?

7) Okul yöneticiniz yetenekli bir öğretmenin okulunuzda çalışma devamlılığını sağlamak için neler yapmaktadır?

8) Okul yöneticiniz bir alanda mesleki başarı elde eden yetenekli bir öğretmene ne şekilde davranmaktadır?

9) Okullarda yetenek geliştirmeye yönelik bir kültürün oluşması adına sizce neler yapılabilir?