

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OKULLARDA YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (NİTEL BİR ANALİZ)*

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Tufan AYTAÇ¹, Cemalettin İPEK²

* Bu çalışma, VIth International Eurasian Educational Research Congress (19-22 Haziran 2019)'de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

1 Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD, Kırşehir, t.aytac@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6103-3530.

2 Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD, Kırşehir, cemalettin.ipek@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7365-1467.

Geliş Tarihi: 22.06.2020 Kabul Tarihi: 17.11.2020 DOI: 10.37669/milliegitim.756552

Öz: Bu araştırmanın amacı; okul öncesi, ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin çalıştıkları okullarda Yetenek Yönetimi yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kırşehir ili sınırları içindeki ilçelerden amaçlı ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak seçilen 42 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğunluğunun yetenek yönetim yaklaşımı ile ilgili olumlu görüş ve algıya sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu okullarında yetenek yönetimi yaklaşımının uygulanabileceğini ifade etmektedir. Ancak bazı yasal mevzuat engellerinden dolayı özellikle yetenek yönetimi boyutları bağlamında okulda gerçekleştirilmesinde sorunlar (yetenekleri çekme, geliştirme ve yedekleme boyutları) yaşanacağı görülmektedir. Okullarda yetenek yönetimi yaklaşımı bağlamında okulların kendi kendini okul içi ve dışı dinamikler çerçevesinde yönetebileceği esnekliği sağlayıcı yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticileri, Yetenek Yönetimi, Okul Geliştirme.

OPINIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON APPLICABILITY OF TALENT MANAGEMENT APPROACH IN SCHOOLS (A QUALITATIVE ANALYSIS)

Abstract:

The study aims to present the opinions of the principals who works in preschools, primary schools and secondary schools in terms of the talent management approach. Phenomenological approach, which is one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group consisted of 42 school administrators who were selected from the districts within the borders of Kırşehir province by using purposive sampling technique in 2018-2019 academic year. Study results revealed that the majority of school principals have positive opinions and perceptions about Talent Management approach. Moreover, the majority of school principals stated that talent management approach could be applied in their schools. However, they stated that, due to some legal barriers, they face some problems in terms of attracting, developing and backing up talents, especially in the context of talent management dimensions. In the context of talent management approach in schools, legal arrangements should be made to provide flexibility for the schools in order to move accordance with the internal and external dynamics.

Keywords: school administrators, talent management, school development

Giriş

Eğitim örgütleri, küreselleşme sürecinde sürekli değişim ve belirsizlik ile karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle okullar değişimlere uyum sağlayabilme, rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme sürecinde zorlanmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumlarının varlığını sürdürebilmesi için yetenekli çalışanlara ihtiyacı vardır. Eğitim örgütlerinde özellikle okullarda yöneticilerin yetenekli çalışanları seçmesi, örgüte bağlaması ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilmesi için bir “yetenek avcısı ve yöneticisi” olması gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin yetenek yönetimi becerisine sahip olma düzeyleri ve okullarda bunun nasıl hayata geçirilebileceği konusu, son yıllarda Türk Eğitim Sisteminin gündemine girmiş ve tartışılmaya başlanmıştır.

Yetenek yönetimi (YY) kavramı 2000 yılı başında Amerika’da Mckinsey danışmanlık firmasının 1997 yılında yaptığı “yetenek savaşları” araştırmasıyla gündeme gelmiştir. Araştırma sonucunda başarılı örgütlerin tutarlı ve sürekli bir YY yaklaşımı uygu-

ladıkları görülmüştür. Bu bağlamda gerek işletmelerde gerekse eğitim örgütlerinde en önemli kaynağın “yetenekli çalışanlar” olduğu ifade edilmiştir (Axelroad, Michaels ve Hanfield, 2001, 2; Castellano, 2016; Vaiman, Scullion ve Collings, 2012). Eğitimde YY; eğitim örgütünün ihtiyaç duyduğu yetenek ve yeterliklerinin tanımlanması, bu yönde liderlik ve üst yönetim pozisyonlarına doğru ve nitelikli çalışanların yönlendirilmesi, kariyer yönetimlerinin gerçekleştirilmesi ve yüksek performans kültürünün oluşturulması sürecidir (Davies ve Davies, 2011). Eğitim örgütlerinde YY uygulamaları süreçleri (yeteneği tanımlama, işe alma, yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve yedekleme) diğer örgütlerden farklılık gösterebilir. Eğitim örgütlerinde ve özellikle okullarda YY'nin farklı bir paradigma ve insan odaklı anlayışla ele alınması gerekmektedir.

YY'ne odaklanma, etkili bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmak ve okullarda eğitim liderliğini gerçekleştirmek gibi önemli stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır (Davies ve Davies, 2011; İpek, Aytaç ve Gök, 2015). YY günümüzde eğitim bakanlıklarının ve okulların başarısında kritik bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Eğitim örgütlerinin yönetiminde çalışanların yeteneğinin önemi ve okul liderlerinin YY becerileri daha çok gündeme gelmektedir (Davies ve Davies, 2011). Eğitim örgütleri yüksek potansiyele sahip çalışanları kazanması, geliştirmesi, elde tutması ve yedeklemesi ve onların okullara değer katacak şekilde performans gösterebilmelerini sağlaması için YY uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır (Altınöz, 2018; Ansar ve Baloch, 2018; Aytaç, 2014, 2015). Eğitimde, “yetenek” okulun başarısında kritik bir faktördür. YY liderliği günümüzün başarı odaklı ve hiyerarşik liderlik rollerinin yerine getirilmesinden öte bir liderlik yaklaşımıdır (Davies ve Davies, 2014).

Yetenek Yönetiminin Boyutları

Eğitim örgütlerinde YY; potansiyeli olan çalışanları çekme/belirleme, yerleştirme, geliştirme ve elde tutma/yedekleme olarak dört boyutta incelenmektedir (Davies ve Davies, 2014; Fang Li ve Devos, 2008; Philips ve Edwards, 2009):

1. Yeteneğin çekilmesi ve belirlenmesi: Eğitim örgütleri ve özellikle okullar kendi içlerinden ya da dış kaynaklardan yetenekli öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları belirlemede ilk adım olarak performans değerlendirme süreçlerini işletirler. Bu bağlamda kurum içinde ve dışında üniversite öğrenimlerine devam edenler, mezunlar ve diğer örgütlerde çalışanlara yönelik bir çekim merkezi oluşturmaya çalışırlar. YY sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus yetenekli personelin belirlenmesidir. Yetenek belirleme işi, performans ve potansiyel arasındaki farkı ortaya çıkarmak amacıyla yapılacak etkili performans ve beceri değerlendirmesi yoluyla gerçekleşir (Davies ve Davies, 2014). Eğitim örgütlerinde yeteneğin çekilmesi ve belirlenmesi boyutlarında kurumun ihtiyaç duyduğu potansiyel yetenekli adaylara okul içi ve dışından ulaşma, başvurusunu sağlama, seçme ve işe alım sürecini kapsayan bir dizi etkinlik yapılmaktadır.

2. Yeteneği yerleştirme/görevlendirme: Eğitim örgütlerinde belirli pozisyonlar için seçilen çalışanların performansı ve sahip olduğu yeterlikler doğrultusunda doğru pozisyon ve görevde çalışmaları sağlanır. Yeteneği yerleştirme boyutunda çalışanların performansları değerlendirilerek kariyerlerinin yönetilmesi söz konusudur.

3. Yeteneği geliştirme: Eğitim örgütlerinde çalışanların gelecekte ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerileri geliştirmek amacıyla eğitim faaliyetleri yapılması söz konusudur. Yetenek geliştirme programları olarak koçluk/mentorluk, iş zenginleştirme, rotasyon, uzaktan eğitim vb. eğitim faaliyetleri uygulanabilir.

4. Yeteneği elde tutma ve yedekleme: Eğitim örgütleri etkililiğini sağlamak ve yetenekli çalışanları elde tutmak ve bağlılıklarını yükseltmek amacıyla güvenli, açık ve performansa dayalı bir yönetim süreci gerçekleştirmelidir. Çeşitli nedenlerle örgütten ayrılan (emeklilik, tayin, istifa vb.) çalışanların yerine ve önemli pozisyonlara yönelik bir yetenek adayı havuzu oluşturulmalıdır.

Yetenek Yönetimi Kültürü

YY, okulda yer alan çalışanların yeteneklerini arttırmak için gerekli tüm süreçleri içeren bir kültürünün oluşturulmasını gerektirir (Aytaç, 2014; Tabancalı ve Korumaz, 2014). Okulda yetenekli bireyleri ödüllendiren ve geliştiren bir kültür; kişilerin çalışmak istediği ve görüşleri ile profesyonel açıdan öğrendiklerini paylaşmak istediği bir ortamı ifade eder (Davies ve Davies, 2011). Okullarda YY kültürü oluşturulduktan sonra nitelikli öğretmenlerin okula çekilmesi, devamının sağlanması, mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve motive edilmesi kolaylaşmaktadır (İpek, Aytaç ve Gök, 2015).

Güçlü bir YY kültürüne sahip eğitim örgütlerinde yeteneğe ilişkin değerler okul toplumu üyelerince benimsenir ve paylaşılr. Örgütlerde yetenek kültürü ne kadar benimsenir ve çalışanlar ne kadar bu kültürle bütünleşirse YY uygulamalarının başarısız olma olasılığı o kadar azalacaktır. YY'ni okul örgütünün temelinde almada en önemli görev okul yöneticilerine düşmektedir (Güneş ve Keskinç, 2017). Okulun kültürü yetenek belirlemenin ve geliştirmenin uygulanma ve anlaşılma biçimini etkiler ve potansiyel liderlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi için hangi süreçlerin izlenmesi üzerinde belirleyicidir (Davies ve Davies, 2014). Türk eğitim sisteminde YY bağlamında özellikle okullarda potansiyel liderleri destekleyici bir yapı ve kültürün geliştirilmesi ihtiyacı vardır (Aytaç, 2014; Elma, 2013).

Okullarda Yetenek Yönetimi ve İlgili Araştırmalar

Yetenekli çalışanların okula çekilmesi, görevlendirilmesi, sürekli gelişiminin ve bağlılığının sağlanması sürecinde etkili okul liderlerine ihtiyaç vardır (Rhodes, 2012). Okul yöneticilerinin YY yaklaşımına ve boyutlarına ilişkin görüşlerini ele alan çalışmaların 2015 yılından sonra arttığı görülmüştür.

Gündüzalp ve Boydak Özcan (2019) tarafından yapılan çalışmada akademisyenlerin YY konusunda olumlu düşünceye sahip olduğu görülmüştür. Aytaç (2015a) tara-

fında yapılan çalışmada, algılanan okul yöneticilerinin YY liderliğinin öğretmenlerin işten doyumunu yordayan önemli bir değişken olduğu ortaya koyulmuştur. Tabancalı ve Becerikli (2019) tarafından yapılan çalışmada da proje okul yöneticilerinin yeteneği çekme sürecinde kişisel referans, sosyal medya, web sitesi, resmî ziyaretler, davetler gibi kanalları kullandıkları; hedef ve stratejilerin belirlenmesi sürecinde ortak değer ve hedefler doğrultusunda uzun ve kısa vadeli stratejik plan yöntemlerini kullandıkları; elde tutma ve bağlılık sürecinde çalışanın okul ders programı, izin gibi isteklerinde hoşgörülü olmaya, adaletli olmaya, güvenli ve huzurlu bir çalışma iklimi oluşturmaya çalıştıkları ortaya koyulmuştur. Demirkasimoğlu ve Taştan (2015) ile Güneş ve Keskinç (2017) tarafından yapılan araştırmalarda ise özel okullarda öğretmenler, YY yaklaşımı ve boyutlarının tam anlamıyla uygulanmadığını belirlemişlerdir.

Araştırmanın Önemi

Türk Eğitim Sisteminin başarısında temel üretim birimi olan okulların yetenekli ve öğrenen örgütlere hızlı şekilde dönüştürülmesi sürecinde, bu çalışmanın alan yazına katkısı olacağı düşünülmektedir. Alanyazın tarandığında YY yaklaşımı ile ilgili çeşitli öğretim kademelerinde öğretim üyelerinin, öğretmenlerin ve özel okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya koyan araştırmalar (Demirkasimoğlu ve Taştan, 2015; Erol, 2019; Gülbahar, 2019; Güneş ve Keskinç, 2017; Yerlikaya, 2017) yapılmasına rağmen resmî okullarda yöneticilerin YY yaklaşımı ve YY'nin uygulanabilirliği ile ilgili görüşlerini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. YY sürecinde önemli rolü olan ve bütüncül bakış açısına sahip okul yöneticilerinin görüşlerinin ortaya koyulması ile YY'nin resmî okullarda etkin uygulanabilirliğine dönük stratejiler geliştirilmesine de katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin YY yaklaşımının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin ne olduğunu ortaya koymak, bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; okul öncesi, ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin çalıştıkları okullarda YY yaklaşımı ve boyutlarının uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda okul yöneticilerinin YY yaklaşımına ilişkin algıları, YY'nin boyutlarının okullarında uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri ve YY kültürünün okullarında varlığına dönük algıları betimlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin YY yaklaşımına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin YY boyutlarının okullarında uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin YY kültürünün okullarında varlığına ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden olan olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim çalışmalarının temel amacı, bir olguyla ilgili kişisel deneyimleri, daha genel bir düzeyde ortaya koymak ve yorumlamaktır (Creswell, 2013, 2017; Marshall ve Rossman, 2014). Olgubilim araştırmalarında çoğunlukla belirli bir olay ya da duruma yönelik kişilerin tutumlarının, algılarının veya düşüncelerinin gün yüzüne çıkarılması ve yorumlanması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada, okul yöneticilerinin yetenek yönetimi yaklaşımının okullarda uygulanabilirliğine yönelik algısı incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir (Creswell, 2013, 2017; Tashakkori ve Teddlie, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018, 107). Bu araştırmada katılımcıların belirlenmesinde; okul yöneticisi (müdür ve müdür yrd.) olma temel ölçüt olarak dikkate alınmıştır. Çalışma grubu belirlenirken ayrıca dört alt ölçüt belirlenmiştir; a) Eğitim yöneticilerinin farklı öğretim kademelerinde görev yapıyor olması, b) Cinsiyetlerinin farklı olması, c) Müdür ve müdür yardımcısı olarak grubun heterojen olması, d) Araştırmaya katılmaya gönüllü olması. Araştırmanın çalışma grubunu; 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kırşehir ili sınırları içerisindeki resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 42 okul müdürü ve müdür yardımcısı oluşturmuştur. Çalışmaya katılan okul yöneticilerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler

Cinsiyet	Unvan	
	Müdür	Müdür yrd.
Erkek	14	17
Kadın	3	8
Toplam	17	25
Mesleki Kıdem		
0-5 yıl		
6-10 yıl	1	4
11-15 yıl	4	9
16-20 yıl	8	11
21 yıl ve üstü	4	1
Toplam	17	25
Öğretim Kademesi		
Okulöncesi	4	5
İlköğretim	7	11
Ortaöğretim	4	8
Özel Eğitim	2	1
Toplam	17	25

Veri Toplama Aracı

Araştırma olgubilim desenine dayalı olarak gerçekleştirildiğinden veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Olgulara ilişkin deneyim ve anlamları ortaya çıkarmada görüşme tekniği araştırmacılara etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme olanakları sunmaktadır (Çepni, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken ilgili alan yazın ayrıntılı olarak taranmış, YY'nin çeşitli boyutları belirlenmiş ve sorular belirlenmiştir. Veri toplama aracı, YY'nin temel boyutları (YY algısı, yetenekli çalışanları işe çekme, yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve yedekleme, kültür) göz önünde bulundurularak yarı yapılandırılmış görüşme formu şeklinde oluşturulmuştur. Araştırmada veriler yarı-yapılandırılmış Okul Yöneticisi Görüşme Formu aracılığı ile görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme formu; açıklama, kişisel bilgi formu, YY boyutları soru formu olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Formun giriş bölümünde; araştırmanın amacı, yöntemi, süreci, katılımcıdan beklenenler, araştırmaya gönüllü katılım, ses kaydı izni ve uyulacak etik ilkeler açıklanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda 4 demografik ve

9 açık uçlu soru kullanılmıştır. Veri toplama aracının geçerliğini test etmek için uzman görüşlerine (3 eğitim yönetimi ve politika alanında uzman, 1 nitel araştırma konusunda uzman ve iki okul müdürü) başvurulmuş, uygulama sonucunda elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırma verileri, sözü edilen okullarda görev yapmakta olan toplam 42 yöneticiden gönüllülük esasına göre görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşmeler çalışmayı yapan araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme 30 ile 45 dakika arasında sürmüş ve tüm görüşmeler üç ayda tamamlanmıştır. Görüşmeler 39 katılımcı dışında ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ayrıca görüşmede detaylı, yazılı notlar alınmıştır.

Geçerlik ve Güvenilirlik

Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirlik) artırmak için Yönetici Görüşme Formunda görüşme tarihi, saat ve yer bilgileri ile soru maddeleri açıklanmıştır. Araştırma soruları amaçlar doğrultusunda hazırlanmış dokuz sorudan oluşmuştur. Yönetici Görüşme Formu hazırlanırken, araştırmanın iç geçerliliğini artırmak amaçlı ayrıntılı bir alan yazın taraması yapılmış, konuyla ilgili yapılmış araştırmalar ve kuramsal temeller incelenmiştir. Araştırma sorularının YY'nin boyutlarına uygun içerik ve anlaşılabilirliğe sahip olmasına dikkat edilmiştir. Veri toplama aracı ile ilgili boyutların ve soruların, anlaşılabilirlik ve netliğine dönük uygunluğunu sağlamak amacıyla dört okul yöneticisi (2 Okul Müdürü ve 2 Müdür Yrd.) ile ön görüşme yapılmıştır ve ön uygulama sonucunda görüşme formunun uygun olduğu görülmüştür. Görüşme formunda; okul yöneticilerinin YY ve liderlik yaklaşımı hakkındaki algıları, yetenek yönetiminin boyutları ile yetenek yönetimi kültürü ile ilgili sorular yer almıştır. Veri toplama aracının güvenilirliğini (tutarlılık) artırmak amacıyla içerik analizi sürecinde temalar oluşturulurken araştırma amacı ile doğrudan ilgili okul yöneticilerinin ifadelerine yer verilmiştir. Okul yöneticilerince yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların YY alan yazınıyla uyumlu olduğu görülmüştür.

Görüşmenin başlangıcında okul yöneticilerine YY hakkında bilgilendirme yapılmış ve boyutları açıklanmıştır. Okul yöneticilerinin YY boyutları (algı, yetenekli çalışanları işe çekme yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve yedekleme, kültür) bağlamında sorular yöneltilerek görüşleri alınmış, kodlanmış ve yorumlanmıştır. İçerik analizi sürecinde, güvenilirliğin sağlanması amacıyla araştırmacılar ve diğer iki bağımsız uzmanların belirlediği kod ve temalar arasındaki uyumu belirlemeye yönelik Miles ve Huberman'ın (1994) uzlaşma yüzdesi formülü kullanılmıştır. Diğer iki bağımsız uzman eğitim yönetimi alanında çalışan iki öğretim üyesidir. Bu uzmanların eğitimde yetenek yönetimi, okul yönetimi, nitel araştırmalar ve örgütsel davranış konularında çalışmaları bulunmaktadır.

$$\text{Uyuşum yüzdesi} = (\text{Görüş Birliği}) / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}) \times 100$$

Miles ve Huberman'a (1994) göre nitel çalışmalarda %90 ve üzeri araştırmacı ve uzman görüşü birliği gerçekleştiriliyorsa, kodlama süreci güvenilir kabul edilmektedir. Bu çalışmada, kodlayıcılar arasındaki uyuşma oranı .92 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik hesaplarının .90'ın üzerinde çıkması, bu çalışma için güvenilir kabul edilmiştir. Verilerin kodlanmasında ve temaların belirlenmesi sürecinde çalışmayı gerçekleştiren araştırmacı tarafından belirlenen ana kategorilere ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin uyumunu belirlemek amacıyla araştırmacılar dışında iki Eğitim Yönetimi alan uzmanının değerlendirmeleri dikkate alınmıştır.

Verilerin Analizi

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, araştırmanın amacı ve sorular bağlamında kodlanmıştır. Oluşturulan kodlar araştırma bulgularını ortaya çıkaracak şekilde temalara/kategorilere dönüştürülmüş, betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Betimsel yaklaşım kullanılarak okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdiği cevapların ortaya çıkardığı temalar özetlenmiş ve yorumlanmıştır. İçerik analizinde ise toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşılmıştır. Betimsel analizle özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır (Bilgin, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Kodlardan temaların elde edilebilmesi için katılımcıların temel görüşlerini ifade eden sözcükler, ayrılarak kodlanmıştır. YY boyutları bağlamında belirlenen sorulara ilişkin verilen cevaplar kodlanarak temalar oluşturulmuştur. İlişkili kodlanmış veriler, ana temalar altında birleştirilmiş ve araştırma soruları çerçevesinde gruplandırılmıştır. Çalışmada okul müdürleri (OM), müdür yardımcıları (MY) olarak ve sayı verilerle kodlanmıştır. Verilerin analizinde frekans (f) kullanılmış ve okul yöneticilerinin görüşleri aktarılırken doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Çalışmanın Etik İzni

Bu çalışmada, Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesinde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Etik kurul izin bilgileri aşağıda sunulmuştur:

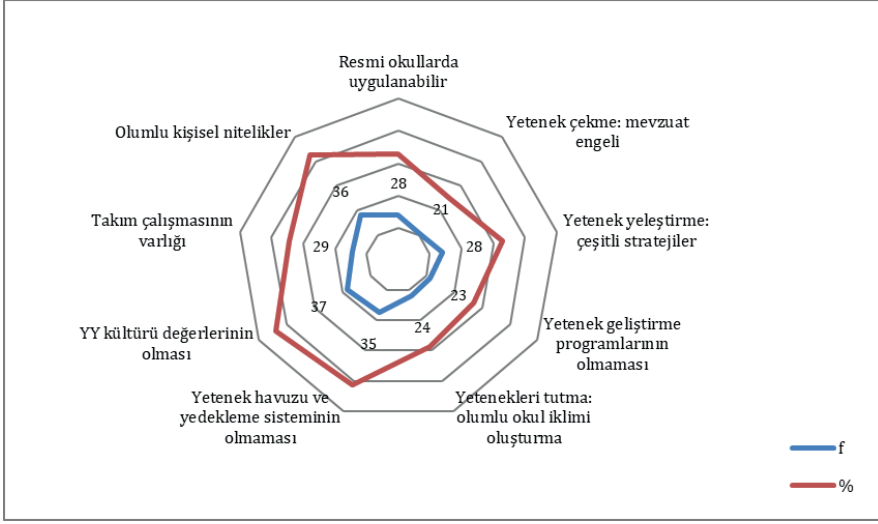
Etik Değerlendirmeyi Yapan Kurulun Adı: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Etik Değerlendirmenin Tarihi: 05.06.2020

Etik Değerlendirmenin Sayısı: 2020-1

Bulgular

Okul yöneticilerinin YY yaklaşımı ve YY'nin boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine dönük görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema/kategoriler ve kodlar aşağıda boyutlar şeklinde verilmiş ve ayrıca okul yöneticilerinin görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenerek sunulmuştur.



Şekil 1. Okul yöneticilerinin YY yaklaşımına ilişkin görüşlerinin tematik alanları

Okul yöneticilerinin YY yaklaşımı konusundaki görüşleri genel olarak yukarıdaki temalarda toplanmaktadır. Bu temalar Şekil 1’de verilmiştir. Bu temalara bakıldığında YY’nin boyutlarının resmî okullarda mevcut durumlarıyla hayata geçirilemeyeceği ancak YY kültürü ve algısı boyutlarında olumlu bir bakış açısının olduğu görülmektedir. Bu durum resmî okulların bu yaklaşımı hayata geçirmede gerekli düşünsel altyapıya sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

1. Okul yöneticilerinin YY yaklaşımına ilişkin algıları

Okul yöneticilerinin YY yaklaşımına ilişkin görüşleri tema/kategoriler şeklinde Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin YY algısına ilişkin görüşleri

Görüşme Sorusu	Tema/Kategoriler	Frekans
Okulunuzda YY yaklaşımı uygulanabilir mi? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?	Özel okullara uygun bir model	14
	Resmî okullara uygun bir model	28
Okul Müdürü: OM, Müdür Yrd: MY		42

Okullarda YY yaklaşımının uygulanması konusunda katılımcıların çoğu olumlu (f=28) bir algıya sahiptir. Okul yöneticilerinin üçte ikisi okullarında YY yaklaşımının uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bu görüşü destekleyen bazı okul yöneticileri aşağıdaki görüşleri ifade etmiştir:

“YY yaklaşımını okullarda uygulamaya bir engel yok.” (OM9) ve

“İsmi YY olabilir ama biz felsefe olarak gerçekleştiriyoruz.” (MY13).

Karşıt görüşte olan okul yöneticilerinin birkaç görüşü aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir:

“YY yaklaşımının resmî okullarda uygulanabilirliği mümkün değil daha çok özel okullara uygun. Yasal mevzuat bu yaklaşımı hayata geçirmede engel.” (OM38) ve “MEB’in eğitim yönetimi felsefesi ve mevzuatı, YY yaklaşımını hayata geçirmeye uygun değildir.” (OM29).

Okul yöneticileri YY yaklaşımının resmî okullarda uygulanabileceğini düşünmektedir. Katılımcıların bir kısmı da mevzuatın ve bürokratik yapının, bu yaklaşımı hayata geçirmede engel olduğu görüşündedir.

2. Okul yöneticilerinin YY'nin boyutlarına ilişkin algıları

Okul yöneticilerinin YY'nin boyutlarından yetenekli çalışanları çekmeye ilişkin algıları temalar/kategoriler şeklinde Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Yetenekli çalışanları çekme

Görüşme Sorusu	Tema /Kategoriler	Frekans
Yetenekli olduğunu düşündüğümüz çalışanları okula çekme yönünde neler yapıyorsunuz?	Resmî olarak görevlendirme	5
	Yetenekli çalışanları işe çekme yönünde bir uygulamanın olmaması/mevzuatın buna izin vermemesi	21
	Kişilerle görüşme yapılması ve okulumuzda çalışmasını isteme (proje okullarında)	7
	Nitelikli okul olduğu için talep edilmesi (sosyal geziler, proje faaliyetleri yapılmakta)	9

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 4 incelendiğinde yetenekli çalışanları okula çekme konusundaki görüşler; “resmî görevlendirme yapılması” (f=5), “mevzuatın izin vermemesi” (f=21, “kişisel görüşme yapılması” (f=7) ve “olumlu okul ortamının çekmesi” (f=9) temaları altında toplanmaktadır. Bu tema altındaki görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir:

“Öğretmen atamaları MEB tarafından puan üstünlüğü ve hizmet puanına göre yapıldığı için müdahil olamıyoruz.” (OM30, OM8). “Okulumuza gelebilecek ücretli öğretmenlerin seçiminde ön görüşme yaparak nitelikli öğretmenleri seçmeye çalışıyoruz.” (OM29).

Bulgulara göre okullara yetenekli çalışanları çekmede “yasal mevzuatın izin vermemesi/böyle bir uygulamanın olmaması” (f=21) tüm katılımcılar tarafından ifade edilen birinci ana temayı oluşturmaktadır. Yetenek yönetiminin önemli bir boyutu olarak yetenekli çalışanları okula çekmede mevzuatın buna engel olmasının bir dezavantaj olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu dezavantajı ortadan kaldırma bağlamında çeşitli yöntemlerinde (görüşme, resmî görevlendirme vb.) kullanılıyor olması dikkat çeken başka bir bulgudur. Okul yöneticilerinin bir anlamda nitelikli öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun başarısında önemli bir faktör olduğunun farkında oldukları ve bu yönde girişimde bulunduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin YY'nin boyutlarından yetenekli çalışanları yerleştirmeye ilişkin algıları temalar şeklinde Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yetenekli çalışanları yerleştirme

Görüşme Sorusu	Tema/Kategoriler	f
Yetenekli çalışanın doğru rol ya da pozisyona yerleştirilmesindeki kriterlerimiz ve uygulamalarımız nelerdir?	Çeşitli kriterler kullanılması	28
	Yetenekli çalışanları görevlendirme kriterlerimiz yok (Yönetmelik kriterleri sadece)	14
Okul Müdürü: OM, Müdür Yrd: MY		42

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 5 incelendiğinde, yetenekli çalışanları okulda uygun pozisyon ve görevlere yerleştirme konusundaki görüşler; “çeşitli kriterler kullanılması” (f=28) ve “kriterlerin olmaması” (f=14) temaları altında toplanmaktadır. Bu tema altındaki görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir:

“Yetenekli çalışanları uygun görevlere yerleştirirken velilerden gelen dönütlere dikkat ederim.”(OM4) ve “Yetenekli çalışanları görevlendirmede inisiyatif kullanamıyoruz. Nesnel kriterler yok. Okul içi görevlendirmelerde gözlemlerimizi kullanıyoruz” (MY8).

Bulgulara göre okullara yetenekli çalışanları yerleştirmede; performans değerlendirme, hizmet içi eğitim belgelerine bakma, gözlem, deneme sınavlarındaki sınıfın başarısı, mesleki yetkinliği (bilgi ve deneyim), öğrenci başarısı, kendini geliştirmeye açık olma, öğrenci ve velilerle iletişim becerisi gibi ölçütler kullanılmaktadır. Bu yollar sistematik ve nesnel kriterlerden oluşan bütüncül bir değerlendirmeden çok öznel, okul yöneticilerinin kişisel gözlem ve kriterlerinden oluşmaktadır.

Okul yöneticilerinin YY'nin boyutlarından yetenekli çalışanları geliştirmeye ilişkin algıları temalar şeklinde Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Yetenekli çalışanları geliştirme

Görüşme Sorusu	Tema/Kategoriler	f
Okulunuzda yetenekli çalışanların geliştirilmesi amacıyla etkinlikler (Kurum içi-dışı eğitimler, mentorluk, usta-çırak ilişkisi, koçluk uygulamaları, kariyer eğitimleri vb.) yapıyor musunuz?	Yetenek geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmekte	19
	Yetenek geliştirme çalışmalarının yapılmaması	23
Okul Müdürü: OM, Müdür Yrd: MY		42

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 6 incelendiğinde yetenekli çalışanları geliştirme konusundaki görüşler; “Yetenek geliştirme çalışmaları yapılması” (f=19) ve “Yetenek geliştirme çalışmaları yapılmaması” (f=23) temaları altında toplanmaktadır. Benzer görüşte olan diğer okul yöneticilerinin düşüncelerini de özetleyen iki okul yöneticisi de bu konuda şunları ifade etmiştir:

“Okulda eğitim seminerleri yanında öğretmenlere üniversite işbirliği ile koçluk sertifikası verilmekte ve kariyer günleri düzenlenmektedir” (OM13, MY26) ve “MEB/İl düzeyinde yapılan hizmet içi eğitim ve seminerler dışında okulumuz tarafından yetenekli çalışanların geliştirilmesine dönük faaliyetler yapılmamaktadır” (OM30,OM8).

Bulgulara göre okul yöneticilerinin yaklaşık yarısı hizmet içi eğitim faaliyetleri dışında herhangi bir yetenek geliştirme programları olmadığını ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin yaklaşık yarısı okullarında çeşitli şekillerde yetenek geliştirme programları gerçekleştirildiğini ifade etmektedirler. Bu etkinlikler olarak hizmet içi eğitim, seminer etkinlikleri ile ilgili bilgilendirme, ulusal ve uluslararası projelere katılımlarını sağlama, alanında uzman kişilerden eğitim desteği alma, öğretmenlere koçluk sertifikası verme, kariyer günleri yapma, koçluk eğitimi/sistemi ile ilgili eğitim ve proje temelli faaliyetler yaptıklarını ifade etmektedirler.

Okul yöneticilerinin YY'nin boyutlarından yetenekli çalışanların okula devamına ilişkin algıları temalar şeklinde Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Yetenekli çalışanların okula devamını sağlama

Görüşme Sorusu	Tema/Kategoriler	f
Okulumuzda var olan yetenekli çalışanların okula devam etmesini sağlamak amacıyla neler yapıyorsunuz?	Olumlu okul iklimi oluşturma	4
	Yasal mevzuatı kullanma	8
Okul Müdürü: OM, Müdür Yrd: MY		12

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 7 incelendiğinde yetenekli çalışanların okula devamını sağlama konusundaki görüşler; “Olumlu okul iklimi oluşturma” (f=19) ve “Yasal mevzuata göre zorunlu olması” (f=18) temaları altında toplanmaktadır. Bu tema altındaki görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir:

“Özellikle öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya çalışıyoruz, esnek davranıyoruz.” (OM15) ve “Yasal olarak devam etmek zorundalar, okula geliş ve gidiş saatleri ile derse devamlarını kontrol ediyoruz.” (MY16).

Bulgulara göre okul yöneticilerinin yaklaşık yarısından fazlası olumlu okul kültürü ve çalışma ortamı yaratma, personelin motivasyonunu artırma, işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturma, projeleri destekleme, kişisel ilişkiler kurma, esnek davranma, ödül sistemini kullanma ve rekabetçi davranma gibi stratejilerle çalışanların okula devamını sağladıklarını ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin yaklaşık yarısının yasal mevzuat bağlamında çalışanların okula gelmesini öngörmeleri bürokratik-otoriter liderlik yaklaşımı sergiledikleri şeklinde değerlendirilebilir. Bu durumun merkezîyetçi yönetim yapısının okulda yansımaları olarak görülebilir. Ancak okul yöneticilerinin yetenekli çalışanların okula devamını sağlamada insan ilişkileri ve iletişime dayalı bir okul kültürü oluşturma çabası içerisinde olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin YY'nin boyutlarından okuldan ayrılan çalışanların yerini doldurmaya ilişkin algıları temalar şeklinde Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Okuldan ayrılan çalışanların yerini doldurma

Görüşme Sorusu	Tema/Kategoriler	f
Okulunuzda herhangi bir pozisyonda (yönetici/öğretmen) meydana gelen değişimlerde oluşan boşluğu nasıl dolduruyorsunuz?	Çeşitli yolların kullanılması	7
	Yetenek havuzu ve yedekleme sisteminin olmaması	35
Okul Müdürü: OM, Müdür Yrd: MY		42

Okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 8’de incelendiğinde okulda bir pozisyon boşaldığında; “Doldurma yolları kullanma” (f=7) ve “Yetenek havuzu ve yedekleme olmaması” (f=35) temaları altında toplandığı görülmektedir. Bulgulara göre okul yöneticilerinin çoğunluğu bir yetenek havuzu ve yedekleme uygulamalarının olmadığını ifade etmişlerdir. Okul bazında bir planlama ya da yedekleme politikasının söz konusu olmaması sonucunun nedeni olarak öğretmen ve yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği dışına çıkılmadığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu tema altındaki görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir:

“Ücretli öğretmen alımı ya da norm fazlası öğretmenler yolunu kullanıyoruz” (OM2) ve “Öğretmen atama ve yer değiştirme yönetmeliği dışına çıkamayız, kendime özgü bir personel politikamız yok.” (MY9).

Okul yöneticileri yetenekli çalışanların yerini doldurmada; ücretli öğretmen alımı, hizmet alımı yolu, resmî görevlendirme yapma, diğer personeli kullanma ve okuldaki norm fazlası öğretmenleri kullanma gibi yöntemler uyguladıklarını ifade etmektedir.

YY Kültürü alt boyutuna ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin YY kültürünün alt boyutlarından değerler boyutuna ilişkin algıları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okulda YY değerlerinin varlığı

Görüşme Sorusu	Tema/Kategoriler	f
Okulumuzda yetenekli çalışanların sahip olduğu değerler (Saygı, güven, doğruluk, liyakat, birlikte çalışma) var mıdır?	Okulda YY kültürü değerlerinin (saygı, liyakat, güven, doğruluk, birlikte çalışma) olması	37
	Okulda YY kültürü değerleri (saygı, liyakat, güven, doğruluk) kısmen olması	5
Okul Müdürü: OM, Müdür Yrd: MY		42

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 9 incelendiğinde, YY kültürü değerlerinin varlığı ile ilgili temalar; “YY değerlerinin olması” (f=37) ve “YY değerlerinin kısmen olması”(f=5) olarak gruplanmaktadır. Bu tema altındaki görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir:

“Okulumuzda saygı ve güven ortamı vardır.” (OM23) ve “Saygı, adalet ve güven gibi temel değerler sözde var ama uygulamada yok.” (MY11).

Bulgulara göre okul yöneticilerinin çoğunluğu yetenekli çalışanlara özgü değerlerin (saygı, liyakat, güven, doğruluk) okullarında olduğunu ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin YY kültürünün alt boyutlarından personelin niteliği boyutuna ilişkin algıları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Okulda çalışan personelin niteliği

Görüşme Sorusu	Tema/Kategoriler	f
Okulumuzdaki personelin niteliği hakkında ne düşünüyorsunuz?	Okulda çalışan personelin kişisel niteliklerinin olumlu olması (Esnek, risk alan, kendini güdüleyen, entelektüel merak sahibi)	36
	Risk alma, esneklik, entelektüel merak gibi özelliklere öğretmenlerin sınırlı sahip olması.	6
Okul Müdürü: OM, Müdür Yrd: MY		42

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 10 incelendiğinde okulda çalışanların niteliği konusundaki görüşler; “Olumlu kişisel nitelikler” (f=36) ve “Sınırlı nitelikler” (f=6) temaları altında toplanmaktadır. Bu tema altındaki görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir:

“Okulumuzdaki öğretmenler risk almayı sevmez, entelektüel merak sahibi değildir” (MY36) ve “Çalışan personel sadece görevlerini yapıyor onun dışında bir çaba ya da etkinlik yapmada isteksizler.” (OM12).

Bulgulara göre okul yöneticilerinin çoğunluğu çalışan personelin esnek, risk alan, kendini güdüleyen ve entelektüel merak gibi özelliklere sahip olduklarını ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin YY kültürünün alt boyutlarından yetenek geliştirme kültürü boyutuna ilişkin algıları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Okulda yetenek geliştirme kültürü

Görüşme Sorusu	Tema/Kategoriler	f
Okulunuzdaki personelin niteliğini geliştirmeye yönelik takım çalışması yapıyor mu?	Takım çalışmasının varlığı	29
	Takım çalışması kültürünün olmaması.	13
Okul Müdürü: OM, Müdür Yrd: MY		42

Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak oluşturulan Tablo 11 incelendiğinde YY kültürünün varlığı bağlamında çalışanların niteliğini geliştirmeye yönelik bir takım çalışması etkinliğinin varlığı ile ilgili görüşler; “Takım çalışmasının olması” (f=29) ve “Takım çalışması kültürünün olmaması” (f=13) temaları olarak gruplanmaktadır. Bulgulara göre okul yöneticilerinin çoğunluğu çalışanların niteliğini geliştirmeye dönük takım çalışması etkinlikleri yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu tema altındaki görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir:

“Mali yapı buna izin vermiyor.” (OM29) ve ‘Yasal mevzuat buna izin vermiyor.’ (OM38). ‘Toplu olarak akıl oyunları, robotik kodlama vb. özel eğitimler alındı’ (OM30), ‘Belirli gün ve haftalarda bilgi ve deneyim paylaşımı yapılıyor’ (MY22).

Yetenek geliştirme kültürü bağlamında takım çalışması etkinlikleri yapılmasına karşın bunların sistematik ve amaçlı olmadığı söylenebilir. Ayrıca takım çalışması etkinlikleri denildiğinde seminer dönemindeki eğitim faaliyetleri ve okul dışından talep edilen çeşitli eğitimler anlaşılmaktadır. Bu bağlamda okulun bütçesinin yeterli olmaması ile yetenek yönetimi kültürü oluşturulması arasında ilişki kurulması dikkat çekicidir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çoğunluğu kamu okullarında YY yaklaşımının uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin YY yaklaşımı ile ilgili olumlu görüş ve algıya sahip oldukları görülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin üçte biri YY yaklaşımının yasal mevzuat nedeniyle gerçekleştirilemeyeceğini ve daha çok özel okullarda uygulanabilecek bir model olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, Tabancalı ve Becerikli (2019) tarafından yapılan çalışmada ifade edilen

proje okullarında ortak bir YY politikası olmadığı sonucu ile paralellik göstermektedir. Aytaç (2014, 2015) tarafından yapılan çalışmalarda, öğretmenler YY modelinin bürokratik yasal engellerden dolayı özel okullarda uygulanabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin YY yeterliklerine istenen düzeyde sahip olmadığı görülmüştür. Bu çalışmada da kısmen bu sonuçları destekleyici YY'nin özel okullara uygun olması ve yasal mevzuatın buna engel olabileceği görüşleri ifade edilmiştir. Demirkasımoğlu ve Taştan (2015) ile Güneş ve Keskinlik (2017) tarafından yapılan çalışmalarda; özel okullarda öğretmen algılarına göre YY uygulamalarının gerçekleşme düzeyi ise "orta" düzeyde bulunmuştur. Bu çalışmada ise okul yöneticileri devlet okullarında, bu yaklaşımın uygulanabileceğini ifade etmişlerdir.

Bürokratik merkeziyetçiliğin egemen olduğu gelişmekte olan ülkelerde bütçe, personel ve program alanlarında okulların etkisinin zayıflığı beraberinde eğitim liderlerinin/yöneticilerinin YY bağlamında okulları yönetebilme ve etkililiğini yükseltebilme potansiyelini düşürmektedir (Mitgang, 2018). Etkili liderlik ve YY uygulamaları, başarılı okulların önemli bileşenleridir. Yetenekli ve nitelikli öğretmenleri işe çekecek, geliştirecek ve okulda tutacak yetenek yöneticisi liderleri yetiştirmek gerekmektedir (Yavuz, Madonia ve Abolafia, 2018). Eğitim örgütleri, yüksek potansiyele sahip çalışanları kazanmak, elde tutmak, geliştirmek ve okullara değer katacak şekilde performans göstermelerini sağlamak için YY uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır (Altınöz, 2018; Ansar ve Baloch, 2018; Aytaç, 2015).

Türk Eğitim Sisteminde devlet okullarında, okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenleri okula çekme, yerleştirme, geliştirme ve elde tutmasını sağlayacak yönetim yapısı ve kültürel ortamın yeterince olmaması (Aytaç, 2013, 78), okul yöneticilerinin üçte birinin YY'nin özel okullara özgü bir yönetim anlayışı olarak değerlendirmesinde etkili olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin üçte ikisi okullarında YY yaklaşımının sergilendiğini düşünmektedir. YY liderliği ve uygulamaları, etkili okulların önemli bir özelliğidir. Yetenekli ve nitelikli öğretmenleri ve yöneticileri okula çekecek, görevlendirecek, geliştirecek, elde tutacak ve yedekleyecek yetenek yöneticisi liderlere ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015) tarafından özel okullarda yapılan araştırmada, okullarda sırasıyla "işe seçme", "yeteneğin geliştirilmesi", "işe çekme" ve "yeteneğin elde tutulması" alt boyutlarındaki stratejiler uygulandığı görülmüştür. Öğretmenlerin YY stratejilerinin kullanılması ile okulun etkililiğine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Dağ (2018) tarafından yapılan çalışmada ise özel okullarda öğretmenlerin YY algılarının (yetenek belirleme, yetenek geliştirme ve yetenek kültürü) örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmada; okul yöneticilerinin yarısı yetenekli öğretmenleri işe seçmede, yasal mevzuatın buna izin vermediklerini belirtmesine karşılık diğer yarısı da bu anlamda çeşitli etkinlikler sergilediklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri yetenekli çalışanları seçerken ve görevlendirirken performans değerlendirme, hizmet

içi eğitim belgelerine bakma, velilerden dönüt alma, gözlem yapma, deneme sınavlarındaki öğretmenin sınıfının performansını izleme, mesleki yetkinliğine bakma (bilgi ve deneyim) ve öğrencilerle iletişim becerileri gibi kriterlere dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Erol (2019) tarafından yapılan çalışma da özel okullarda okul yöneticileri ve öğretmenler işe alım uygulamalarında; mülakat, mikro öğretim uygulamaları, referans, deneyim ve psikometrik testler gibi araçların kullanıldığını belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada; okul yöneticileri ve öğretmenlerin doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenlerin yerleştirilmesinde başarı ve performans, kuruma yarar sağlama, doğru işin tanınması, öğretmenlik becerileri, tecrübe, akademik yeterlik, kuruma bağlılık gibi unsurların önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yarar (2018) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticilerinin çoğunluğu öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük yapılan eğitimlerin yetersiz olduğunu ve yetenekli öğretmenleri okulda tutamadıklarını ifade etmektedir. Yetenekli öğretmenleri motive etmede ve maddi özendiriciler vermede yetersiz kaldıklarını ifade eden okul yöneticileri görevlendirme yaparken yetenek bazında değil de branş bazında görevlendirme yapmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin yaklaşık yarısı okullara yetenekli çalışanları çekmede “yasal mevzuatın buna izin vermediği” ve hizmet içi eğitim faaliyetleri dışında herhangi bir yetenek geliştirme programlarının olmadıklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda devlet okullarının da özel okullar gibi kendi kendini yönetme özerkliği ve esnekliği sağlanması ihtiyacı olduğu açıktır. Okulların rekabet edebilmesi ve amaçlarına ulaşmasında nitelikli öğretmenlerden ve yöneticilerden oluşan bir “yetenek havuzu” oluşturmaları gerekir (Davies ve Davies, 2011). Eğitim örgütlerinin gerek kamu gerekse özel kesimde son yıllarda YY yaklaşımını hayata geçirmede zorlandıkları görülmektedir. Özel sektördeki eğitim örgütleri özellikle okullar, yetenek avcıları olarak ön plana çıkmakta ancak oluşturdukları yetenek havuzlarında ki çalışanları da tutmak da zorlanmaktadır. Özellikle son günlerde özel okulların yaşadıkları mali sorunlar, çalışanların ve özellikle öğretmenlerin okula bağlılığını ve adanmışlığını düşürmektedir. Bu araştırma sonucunda; yetenekli çalışanları çekme, yerleştirme, geliştirme ve okula devamını sağlama konusunda okul yöneticilerinin yasal mevzuata uygun şekilde uygulamalar yaptıklarını ifade etmektedirler. Ancak okul yöneticilerinin çoğunluğu okulda bir yedekleme ya da yetenek havuzu oluşturma bağlamında bir uygulama gerçekleştirilmediğini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin yaklaşık yarısı yetenekli çalışanları işe çekme, görevlendirme, devamını sağlama ve yedekleme boyutlarında yasal mevzuatın dışına çıkmadıklarını ifade etmektedir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin YY boyutları bağlamında etkinlikler sergileyebileceği ancak buna yasal mevzuatın engel olduğu yönünde yorumlanabilir. Okul yöneticileri, yasal mevzuat dışında öğretmenlerin okula devam etmelerinin sağlanması ve elde tutulması bağlamında olumlu çalışma ortamı yaratma, personelin motivasyonunu yükseltme, takım çalışması yapma, projeleri destekleme, kişisel ilişkiler kurma, esnek davranma ve ödül sistemini kullanma gibi insan ilişkileri ve iletişim temelli stratejiler kullanmaktadır.

Gülbahar (2019) tarafından yapılan çalışmada; özel okullarda görev yapan yöneticiler yeteneklerin belirlenmesinde problemler yaşadıklarını, öğretmenlerin mesleki gelişimi için koçluk-mentorluk, e-öğrenme, akran koçluğu gibi faaliyetlerin uygulanmadığını, nesnel performans değerlendirme sisteminin olmadığını ve geleceğe dönük YY geliştirme programlarının olmadığını ifade etmişlerdir. Yerlikaya'nın (2017), okul yöneticilerinin YY yeterliklerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitimde YY düzeylerine ilişkin görüşleri, ölçeğin tüm boyutlarında "bazen" düzeyinde olduğu görülmüştür. Özel okullarda çalışan öğretmenlerinin YY algısının devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Gülbahar (2019) ve Yerlikaya (2017) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya koyulan gerek özel okul gerekse devlet okullarında, okul yöneticilerinin YY becerilerinin hem kendileri hem de öğretmenler tarafından yeterli olmadığı sonucuyla paralellik göstermektedir.

Yetenek geliştirme programları koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarla desteklenen, teori ve pratiği bir araya getiren programlardır. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin yarısı yetenek geliştirme programları bağlamında çeşitli etkinlikler sergilemektedirler. Ancak koçluk ve mentörlük gibi yönetici destek uygulamalarının yasal olarak düzenlenmemiş olması ya da bu programların olmaması, YY'nin resmî okullarda hayata geçirilmesini zorlaştırmaktadır. Güneş ve Keskinç (2017) tarafından yapılan çalışmada ise özel okul öğretmenlerinin yetenek geliştirme boyutuna ilişkin görüşlerinin "yüksek" düzeyde olduğu bulunmuştur. Erol (2019) tarafından yapılan çalışmada da yetenek geliştirme bağlamında özel okullarda, okul yöneticileri ve öğretmenler en fazla eğitim-öğretimi geliştirmeye yönelik uygulamalar yaptıklarını ifade etmiştir. Bu sonuçlar bağlamında yetenek geliştirme uygulamalarının resmî okullara nazaran daha çok özel okullarda öğretmenlerin niteliğini geliştirmeye odaklandığı söylenebilir. Koçak ve Argon (2019) tarafından yapılan çalışmada da devlet okullarında öğretmenlerin kariyer basamakları yükselme uygulamasının okul gelişimi, öğrenci gelişimi ve öğretmenler arası ilişkilere yönelik çok fazla katkısının olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda devlet okullarında yetenek geliştirme programlarının yeniden ele alınması ve işlevsel hale getirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Okullarda yetenek geliştirme programları (koçluk ve mentorluk vb.) desteklenmeli ve okul temelli öğrenen örgüt uygulamaları yasal bir çerçeveye oturtulmalıdır.

Bu çalışmada YY kültürü bağlamında okul yöneticileri; YY değerlerinin okullarında var olduğunu, çalışanların YY'ne uygun kişisel niteliklere sahip olduğunu ve çalışanların niteliğini geliştirmeye yönelik bir kültürün okullarında var olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar yorumlanırken okul yöneticilerinin okullarını daha nitelikli, olumlu ve çağdaş okullar olarak gösterme eğilimi de etkili olabilir. Okul yöneticilerinin beşte dördü okullarında YY'nin hayata geçirilebileceği bir çalışma ortamı ve kültürünün olduğunu ifade etmektedir. Aytaç (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler, YY bağlamında okul yöneticilerinin sahip olması gereken "güven, saygı,

doğruluk, birlikte çalışma” gibi değerleri yeterince davranışlarına yansıtmadıklarını ifade etmelerine karşın bu çalışmada, okul yöneticileri YY değerlerinin okullarında var olduklarını ifade etmişlerdir. Yazar (2018) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenler okullarda YY kültürünün geliştirilmesinde okul yöneticilerinin farkındalıklarının geliştirilmesini ve öğretmenlere bir yetenek gözüyle bakmalarının sağlanmasını ifade etmişlerdir. Aytaç (2015a) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin işten doyumunu ile okulda YY kültürü değerlerinin (Saygı, güven, doğrulu, birlikte çalışma) varlığı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunması, bu çalışmadaki okul yöneticilerinin görüşleri ile paralellik göstermektedir. Bu sonuçlar okullarda YY kültürünün varlığını göstermektedir. Erol (2019) tarafından yapılan çalışmada; özel okullarda çalışan öğretmenler kurumda işe devamın sağlanmasına yönelik uygulamaların genellikle takdir etmeden ibaret olduğunu ve örgütsel yedekleme temasında okul yöneticileri ve öğretmenler genellikle kurum içi kaynaklardan yararlandığını, uzun süreli sistematik bir uygulamanın olmadığını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada da okul yöneticilerinin çoğunluğu bir yetenek havuzu ve yedekleme uygulamalarının olmadığını ifade etmişlerdir.

YY yaklaşımı sadece kar amacı güden işletme anlayışıyla yönetilen özel okullarda değil, resmî okullarda da okulun etkililiğini yükseltmede önemli bir alternatif olarak görülebilir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde bütün yetenekli çalışanların etkili yönetimini sağlamak adına, bu yaklaşımı dikkate alınmalıdır. Bu çalışmanın sonuçları bağlamında her ne kadar özel okullarda uygulanabilecek bir yaklaşım gibi görünse de resmî okullarda da yönetim felsefesinde ve beraberinde mevzuatta çeşitli değişiklikler yapılarak hayata geçirilmesi mümkün görünmektedir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin okula devam etmelerinin sağlanması ve elde tutulması bağlamında özendiricilerin kullanılması ve yetenekli çalışanların her türlü ihtiyaçlarının karşılanması, uygun çalışma ortamının sağlanması ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Eğitim 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde (MEB, 2018), bu bağlamda hakkaniyetli bir şekilde ödüllendirme sisteminin kurulacağı ve özellikle okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirileceği ifade edilmiştir. Ayrıca elverişsiz koşullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere yeni bir teşvik mekanizmasının kurulacağı ve ücretli öğretmenlerin ücretlerinin iyileştirilmesine ilişkin çalışmalar yürütüleceği de vizyon belgesinde yer almıştır. Mevcut duruma bakıldığında eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı bir ödüllendirme sisteminin olduğunu söylemek güçtür. 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde (MEB, 2018) yetenekli çalışanları belirleme ve çekme boyutlarında; sadece okul yöneticiliğine atamada yazılı sınav yapılacağı ve nesnel ölçütler kullanılacağı ifade edilmiştir. Ancak yetenekli öğretmenleri belirleme ve okullara çekme bağlamında bir sistematik ve yasal bir düzenleme söz konusu değildir. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin YY yaklaşımının gereklerini sergilediklerini ifade etmeleri, bu yönde yapılacak uygulamalara destek verecekleri anlamına gelebilir.

Bu çalışma bağlamında okullarda yetenek geliştirme programları (koçluk ve mentorluk vb.) desteklenebilir ve okul temelli öğrenen örgüt uygulamaları yasal bir çer-

çeveye oturtulabilir. 2023 Eğitim Vizyonu bağlamında okul örgütünü güçlendirecek YY yaklaşımını hayata geçirici politikalar desteklenmelidir. Okul yöneticilerine YY yaklaşımı ile ilgili farkındalık sağlayıcı eğitim verilmesinin yanında öğretmenlere de eğitim verilmesi önerilebilir. YY yaklaşımı ve kültürü ile farklı değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir. Okullarda YY yaklaşımı bağlamında okulların kendi kendini okul içi ve dışı dinamikler çerçevesinde yönetebileceği esnekliği sağlayıcı yasal düzenlemeler yapılabilir.

Kaynakça

- AKTAŞ, M. C. (2014). Nitel veri toplama araçları. *Kuramdan Uygulamaya Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ed. M. Metin, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- ALTINÖZ, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(9), 82-95.
- ANSAR, N. ve Baloch, A. (2018). Talent and talent management: Definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, Vol. 14(2), 213-230.
- AXELROAD, B., Michaels, E. and Hanfield-Jones, H. (2001). *The War of Talent*. McKinsey Quarterly, 3(11), 44-57.
- AYTAÇ, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- _____. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, Marmara Üniversitesi, 39, 1-24.
- _____. (2015). The Relationship between Teachers' Perception About School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 165-180.
- _____. (2015a). The Relationship between the Talent Management Leadership of School Administrators and the Job Satisfaction of Teachers . *Education in the 21st Century: Theory and Practice*, St. Kliment Ohridski University Pres.
- BALTACI, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *BEÜ SBE Dergisi*, 7(1), 231-274
- BİLGİN, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CASTELLANO, W. G. (2016). 21. yy. İşgücü Adanmışlığı için Uygulamalar. Çev. Editörü: Doç.Dr. Özlem Kunday, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- CRESWELL, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. New York: Sage.
- _____. (2017). *Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri*. Çev: Hasan Özcan. Anı Yayıncılık. Ankara.

- _____. (2017a). *Karma yöntem araştırmalara giriş*. M. Sözbilir (Çev). Ankara: Pegem Akademi.
- ÇEPNİ, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Akademi Kitabevi.
- DAĞ, S. (2018). *Özel okullarda iş doyumunu ve örgütsel güvenin yordayıcısı olarak yetenek yönetimi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DAVIES, B. ve Davies, B. J. (2011). *Talent Management in Education*. London; Sage Publications.
- DEMİRKASIMOĞLU, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik ile İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- ELMA, C. (2013). The predictive value of perception of organizational justice on teachers' job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 13(51), 157-176.
- EROL, A. (2019). *Özel Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- FANG LI, F. & Devos, P. (2008). *Talent management: Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory*. Unpublished master's thesis. University of Kalmar, Sweden.
- GÜNDÜZALP, S., & Boydak Özcan, M. (2019). Akademisyenlerin yetenek yönetimi algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-14.
- GÜNEŞ, D. Z. ve Keskinçık, S. B. (2017). Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.
- İPEK, C., Aytaç, T. and Gök, E. (2015). Effect of Gender on Teachers' Organizational Culture Perception: A Meta-Analysis. *Journal of Education and Training Studies*, 3(4), 9-20.
- KOÇAK, S ve Argon, T. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi Kariyer İlkesi Çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı Kariyer Basamakları Yükselme Uygulamasının Değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları*, Ankara: EYUDER Yayınları.
- MARSHALL, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage.
- MEB. (2018). *2023 Eğitim Vizyonu Belgesi*. 02.03. 2019 tarihinde <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/> adresinden erişildi.
- MILES, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd Edition, CA: Sage Publication.
- MITGANG, L.D. (2008). *Becoming a leader: Preparing school principals for today's schools*. New York, NY: The Wallace Foundation.
- NEWMAN, M. (2005). The Role of Values in Defining School Leadership-A Jamaican Perspective. *Education Research and Perspectives*, 32(2), 57-79.
- PHILIPS, J. J. ve Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. Pfeiffer Publishing: San Francisco.

Okul Yöneticilerinin Okullarda Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Uygulanabilirliğine İlişkin Gör...

- RHODES, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief?, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 32:5, 439-451.
- TABANCALI, E. ve Becerikli, E. (2019). Milli Eğitim Bakanlığı Proje Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine İle İlgili Görüşleri, *Turkish Studies*. Vol. 14, Issue 7, p. 3967-4002.
- TABANCALI, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.
- TASHAKKORI, A. ve Teddlie, C. (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- VAIMAN, V., Scullion, H. ve Collings, D. (2012). *Talent management decision making*. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- YARAR, Z. (2018). *Okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- YAVUZ, O., Madonia, P. ve Abolafia, V. (2018). School leadership training: are we preparing future talent managers?. *International Journal of Leadership Training*, 2 (2), 94-115.
- YERLİKAYA, S. (2017). *Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri*. (Doktora Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.