



ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ¹

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

Ayşe EROL² - Rezzan UÇAR³

Öz

Bu çalışma özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine yönelik görüşlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma geleneklerinden durum çalışması deseninin kullanıldığı bu çalışmada, özel okullarda görev yapan 10 okul yöneticisi ve 10 öğretmen ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri doğrultusunda kodlanarak 7 temada toplanmış, betimsel ve içerik analizi uygulandıktan sonra her temaya ilişkin alt temalar oluşturulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda yetenek yönetimi kavramı temasında; okul yöneticileri kurumun hedeflerini öne çıkaran görüşlere daha fazla katılım gösterirken, öğretmenler kişisel gelişimi öne çıkaran ifadeleri daha fazla belirtmişlerdir. Yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç temasında okul yöneticileri; başarılı ve verimli çalışma ortamı, rekabet, çağa ayak uydurma, kuruma bağlılık ve planlı yönetim süreci elde etme gibi unsurların yetenek yönetimine duyulan ihtiyacı artırdığını belirtmişlerdir. Öğretmenler bu nedenleri, iş anlayışının değişmesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, rekabet ve bireysel farklılıkları yönetme olarak belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; özel okullarda yetenek yönetimi kültürünün oluşturulabilmesi için gerekli eğitim ve seminerlerin verilmesi, bu eğitim ve seminerlerin devlet okulları ile iş birliği yapılarak projelendirilmesi önerilebilir.

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

Abstract

This study was carried out to examine the opinions of administrators and teachers working in private primary and secondary education institutions on talent management. In the study, 10 school administrators and 10 teachers working in private schools were interviewed. With the obtained data, 7 themes were determined, and sub-themes were created by descriptive and content analysis. As a result of the interviews, school administrators participated more in the views that highlight the goals of the institution in the concept of talent management, while teachers stated more expressions that emphasize personal development. In the theme of “the need for talent management” school administrators stated that factors such as successful and productive working environment, competition, keeping up with the times, commitment to the institution and obtaining a planned management process increase the need for talent management. Teachers stated these reasons as the change in business understanding, developments in information technologies, competition and managing individual differences. According to the findings to create a culture of talent management in private schools, it may be suggested to give necessary trainings and seminars and to design these trainings and seminars in cooperation with public schools.

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

¹ Bu çalışma 2019 yılında Ayşe EROL tarafından, Dr. Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR danışmanlığında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsüne Sunulan "Özel Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, ayse-erol2011@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-7572-8093

³ Dr. Öğr. Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ucarrezzan@gmail.com, Orcid:0000-0003-4526-2517

1. GİRİŞ

Örgütlerin gittikçe artan faaliyetleri, bulunduğumuz çağa damgasını vuran küreselleşme, yaşanan teknolojik gelişmeler; hız ve rekabet gibi unsurları ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda örgütler fark yaratabilmeye odaklanmışlardır (Elegbe, 2010). Çağımız, örgütlerin başarısının insanın yetenek, ilgi, istek ve amaçlarının göz önüne alınmasıyla sağlanacağını öngören bir dönemi işaret etmektedir. Artık örgütler için yetenekli çalışanların eksikliği, maddi ve teknolojik eksikliklerden daha önemli hale gelmiştir. Bu yüzden de örgütler yetkin çalışanlarla yola çıkmak ve devam etmek için adeta bir yarışa girmişlerdir (McDonnel, Hickey ve Gunnigle, 2011). Bu bağlamda, geleneksel yönetim anlayışlarının ihtiyacı karşılayamaması ve insan kaynağının yönetimindeki felsefi anlayışın değişmesi sonucu yetenek yönetimi gibi yeni uygulama alanları doğmaya başlamıştır. Yetenek yönetimi kavramı ilki 1997 yılında, ikincisi 2000 yılında, ABD’de 77 büyük şirkette McKinsey Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan araştırmalardan sonra yayınlanan ‘*Yetenek Savaşları*’ isimli makale ile kavramsallaşmıştır. Araştırma sonucunda farklılık yaratan şirketlerin etkili bir yeteneği yönetme sürecine sahip olduğu belirlenmiş, yetenek yönetimi ve yetenekli çalışanlar için yapılan yarışa betimlemek amacıyla ‘*Yetenek Savaşları*’ kavramı ile ifade edilmiştir (Michaels, Handfield-Jones ve Axelroad, 2001). Araştırma sonucunda başlayan bu anlayış tüm dünyada hızla yayılmaya başlamış ve adım adım örgütlerdeki yeteneklerin yönetilmesi anlayışına dönüşmüştür (Rhodes ve Bundrett, 2006).

Yetenekler olağanüstü performanslara yol açmakta ve yetenekli insanlar genellikle beğenilmektedir. Yetenek; değerli, nadir ve takdir edilen bir şey olarak algılanmaktadır. Genel anlamda yetenek, bir duruma uyum sağlama, bir işi öğrenme veya yapmada gereksinim duyulan kaynağın bireyde olması olarak ifade edilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009). Literatürde yetenek kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde tek bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bir yandan bireyin özel beceriler ve eğitim gerektiren bir alanda olağanüstü yüksek performans göstermesini sağlayan doğuştan gelen kapasite ve bileşen olarak ele alınan tanımlar üzerinde durulurken (Simonton, 2005) diğer yandan yetenek kavramının eğitim, öğretim ve çevre faktörlerinden ayrı olarak tanımlanmasının mümkün olmadığı ifade edilmektedir (Barab ve Plucker, 2002). Fakat araştırmacıların bu konudaki fikir birliği, yetenek kavramının hangi yönlerden tanımlanmış olursa olsun giderek ihtiyaç duyulan bir olgu olmasına vurgu yapmalarındadır (Simonton, 2005). Bu doğrultuda yetenek kavramı günümüzde yönetim bilimlerinin de içine girmek zorunda kalmış ve çalışanların yeteneklerinin tamamını ifade eden örgütsel yetenek kavramı öne çıkmıştır. Zira değerli, zor, özgün ve taklidi olanaksız yetiler ile bu yetilere sahip yönetici ve çalışanlar, örgütlerin varlığını sürekli kılan esas bileşenlerdendir. (Akar, 2015; Whelan, Collings ve Donnellan, 2010). Bu nedenle örgütler yeteneğin çatısını meydana getiren fiziksel ve zihinsel yetileri, en güçlü faktör olarak kabul etme eğilimi göstermekte ve bir örgütün muhtemel fırsatları değerlendirme ve tehditleri bertaraf etme konusunda itici bir güç olarak değerlendirmektedirler.

Çalışanlar kendilerine ilham veren, yetenek ve kapasitelerinin tanındığı, desteklendiği, adalet ve güven duygusu içinde çalışmak istemektedir. Bu durumda yetenek yönetimi kavramının anlamı çalışan için de oldukça önem arz etmektedir. Lewis ve Heckman (2006) *yetenek yönetimini*; ‘Strateji’, ‘Başarı Yönetimi’ ve ‘İnsan Kaynakları Planlaması’ terimleri ile ilişkili olarak kurumdaki çalışanları yetenekleri doğrultusunda yönetme süreci olarak ifade ederken; Jackson ve Schuler (1990), doğru insanın, doğru zamanda, doğru işte olduğundan emin olma durumu olarak tanımlamışlardır. Yetenek yönetimi, çalışanların en üst potansiyellerinin işletmenin başarıya ulaşabilmesi için yönetime revize edilmesidir (McCauley ve Wakefield, 2006). Bir başka tanıma göre ise yetenek yönetimi; ihtiyaç duyulan yeteneği barındıran kişilerin işletmede yer edinmesinin rekabetçi bir şekilde yürütülmesidir (Garrow ve Hirsh, 2008; Sweem, 2009). Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere alan yazında

yetenek yönetimi kavramı birçok açıdan ifade edilmeye çalışılmış ve bundan dolayı tek bir tanım üzerinde uzlaşmaya varılamamıştır. Çalışanlarının yeteneklerini en etkili şekilde idare eden örgütler; çalışanları ile ilgili planlamayı etkili yapabilen, onları ihya edebilen, çalışanların gelişim ve ihtiyaçlarını takip eden, yeteneklerini geliştirmede yardımcı olan örgütlerdir (Sart, 2013).

Yetenek yönetimi kavramının gelişimi incelendiğinde; tek bir kuram sonucu şekillenmediği vurgulanmış ve Philips ve Edwards (2009) tarafından beş boyutta açıklanabileceği ortaya koyulmuştur. Bu boyutların ilki olan *yeteneklerin çekilmesi* boyutunda, iş ihtiyaçlarına uygun beceri ve yetenekleri işe seçme ve işe alma amacı ön plana çıkarken (Waheed, Zaim ve Zaim, 2012), yetenekli çalışanların yeterlikleri saptanarak doğru rol ya da pozisyona yerleştirilmeleri *yeteneklerin yerleştirilmesi* boyutu olarak ifade edilmiştir (Mucha,2004). Yeteneklerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesinden sonra, çalışanların yeteneklerini ve niteliklerini geliştirme ve teşvik etme *yeteneklerin geliştirilmesi* boyutu olarak ele alınırken (Erickson ve Gratton, 2008), yetenekli çalışanların korunması ve elde tutulması ise *yeteneklerin tutulması* boyutu olarak tanımlanmıştır. Son olarak oluşturulan örgütsel yedekleme boyutu, örgütlerdeki yönetici ve çalışanların beklenen ya da ani bir şekilde işten ayrılmaları durumunda, kritik pozisyonlardaki geçişlerin planlanmasını (Fındıkcı, 2012) içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları dünyada olduğu gibi ülkemizde de yenidir ve yapılan alan yazın incelemesi sonucunda, ulusal ve uluslararası yayınların çoğunlukla 2000’li yıllardan sonra gerçekleştiği görülmektedir. Türkiye’de ise ilk olarak işletmelerde ele alınan yetenek yönetimi; iş ve sanayi alanları gibi eğitim alanını da toplumun talep ettiği standartları karşılamak amacıyla, yetenek ihtiyacını keşfetmeye yöneltmiştir (Agraval, 2010). Bu nedenle konunun artık eğitim örgütlerinde de irdelendiği dikkat çekmektedir (Aytaç, 2013; Akar ve Balcı, 2015; Tabancalı ve Korumaz, 2014; Yerlikaya, 2017; Aydın Gülbahar, 2019; Veyseller, 2020). Gerek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi gerekse rekabet süreci işletmelerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yetenekli çalışanlarla birlikte olmayı gerektirmektedir. Okulların amaçlarını gerçekleştirilmesi ve etkililikleri insan kaynağından yararlanmasına bağlıdır. Örgütlerde her çalışan önemlidir fakat mevzu eğitim kurumları ise en önemli insan kaynağının öğretmenler ve yöneticiler olduğunu ifade etmek mümkündür (Güneş ve Keskinliç-Kara, 2017). Bunun için de öğretmenlerin ve yöneticilerin yeteneklerinin iyi bilinmesi ve bu yeteneklerin yönlendirilip yönetilebilmesi eğitim kurumları için hayati öneme sahiptir. Bu kapsamda yapılan bu araştırmada özellikle özel eğitim kurumlarında uygulanabilirliği göz önüne alınarak, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yetenek yönetimi uygulamalarının incelenmesi ile alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen bu araştırmada genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır.

1. Yönetici ve öğretmenlere göre; yetenek yönetimi ne anlama gelmektedir?
2. Yönetici ve öğretmenlere göre; özel okullarda yetenek yönetimine niçin ihtiyaç duyulmaktadır?
3. Yönetici ve öğretmenlere göre; özel okullarda öğretmenlerin işe alımına yönelik kriterler ve uygulamalar nelerdir?

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

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

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

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

2. YÖNTEM

Özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlendiği araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın deseni, çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesinde kullanılan analiz yöntemleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Deseni

Özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilen bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiş olup, çalışmada nitel araştırma geleneklerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışmalarının en karakteristik özelliği, çalışmanın nesnesinin yani durumun sınırlandırılmasıdır. Nitel durum çalışmalarında, duruma ilişkin birey ya da süreçler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ya da ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Saban, 2007). Araştırma, özel okullar ile sınırlandırıldığından ve yönetici ve öğretmenlerin bu durumu nasıl etkiledikleri ve bu durumdan nasıl etkilendikleri belirlenmek istendiğinden nitel durum çalışması deseninin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Araştırma kapsamında yetenek yönetimine ilişkin özel okullardaki uygulanabilirliği araştırılmak istenmektedir. Araştırmada yetenek yönetimi bir durum olarak ele alınırken, özel okullardaki (kurumun bütünü) yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ise analiz birimlerini oluşturmaktadır. Tek bir duruma bağlı birden fazla analiz birimi ele alındığından araştırmada durum çalışması desenlerinden olan 'İç içe Geçmiş Tek Durum Deseni' kullanılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2018- 2019 eğitim öğretim yılında Van ilindeki özel ilköğretim ve özel ortaöğretim kurumlarında görev yapan 10 yönetici ve 10 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken; amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örneklemelelerdeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan durumların çalışılmasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Argün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Bu nedenle yetenek yönetiminin özel okullardaki durumunu daha doğru saptayabilmek için en az 1 yıldır faaliyette olan özel okullar araştırılmış ve yine en az 1 yıldır bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenler seçilmiştir. Bu ölçütleri karşılayan, Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 2018 -2019 öğretim yılında en az 1 yıldır faaliyette olan toplam 10 özel okulun var olduğu tespit edilmiş, her okuldan gönüllü birer yönetici (müdür-kurucu müdür) ve birer öğretmen ile görüşülerek veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Araştırmada belirtilen ölçütler dikkate alınarak katılan yöneticilere ait demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler

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

Tablo 1' e bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin tümü erkek olup, 39-45 yaş arası 5 yönetici, 45 yaş üstü ise 5 yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin 4'ü sınıf öğretmeni, 2'si matematik öğretmeni, 1'i İngilizce öğretmeni, 1'i coğrafya öğretmeni, 1'i biyoloji öğretmeni, 1'i ise tarih öğretmenidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 5'i lisans mezunu iken 5'i ise lisansüstü mezundur. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde ise; 10-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip 3 yönetici, 20-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip 5 yönetici, 30 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip 2 yönetici bulunmaktadır.

Araştırmada belirtilen ölçütler dikkate alınarak katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

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

Öğretmenlere ilişkin demografik bilgilerin yer aldığı Tablo 2 incelendiğinde ise araştırmaya katılan öğretmenlerin 5'inin kadın, 5'inin erkek olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında 20-30 yaş arası 5 öğretmen, 30-40 yaş arası 4 öğretmen, 40 yaş üstü ise 1 öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin 3'ü İngilizce öğretmeni, 2'si sınıf öğretmeni, 2'si biyoloji öğretmeni, 1'i sosyal bilgiler öğretmeni, 1'i matematik öğretmeni, 1'i ise çocuk gelişimi alanından mezundur. Öğretmenlerin 1'i lisansüstü mezunu iken, 8'i lisans mezunu, 1'i ise ön lisans mezundur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde; 2-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip 3 öğretmen, 5-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip 5 öğretmen, 10 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip 2 öğretmen bulunmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları, Verilerin Toplanması ve Çözülmesi

Özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın verilerine yöneticiler ve öğretmenler için ayrı ayrı hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formları ile ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında görüşme formlarının ilk bölümünde yöneticiler ve öğretmenler için ortak olarak hazırlanmış, kişisel bilgilerden oluşan 4 soru bulunmaktadır. Görüşme formlarının diğer bölümünde ise yetenek yönetiminin yeteneği çekme, yeteneği yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği tutma ve örgütsel yedekleme (Philips ve Edwards, 2009) boyutları temel alınarak, yöneticiler ve öğretmenler için ayrı ayrı uyarlanmış 12’şer soru yer almaktadır.

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

Araştırmada, görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri toplanırken, katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri önemsenmiş ve gönüllülük esasını gözetilerek uygulama yapılmıştır. Katılımcılara tek tek ulaşılarak randevu alınmış ve veriler katılımcıların randevu verdikleri zamanlarda toplanmıştır. Görüşme öncesinde her bir katılımcıdan izinleri doğrultusunda ses kaydı alınmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 30-40 dakika sürmüştür. Yapılan görüşmelerin yazıya dökülmesi ile yaklaşık 70 sayfa veri elde edilmiştir. Daha sonra yazılı veri ile kayıtlar tekrar karşılaştırılmış ve eksiklikler giderilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler yazıya döküldükten sonra betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmada ilk olarak ses kayıtları yazılı hale getirilmiştir ve kavramlar kodlanmıştır. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilmiş yani kodlanmıştır. Kodlama sürecinde araştırmanın kavramsal çerçevesi dikkate alınmış, ilk aşamadan sonra ortaya çıkan kodlardan yola çıkılarak veriler genel düzeyde açıklanabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temalar haline dönüştürülmüştür. Toplanan verilerin tanımlanması ve yorumlanması yapılarak; yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç, öğretmenlerin işe alımı, öğretmenlerin yerleştirilmesi, öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması ve kurumdaki örgütsel yedekleme olmak üzere 7 ana tema oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenleri tanımlamak ve görüşme yapılan katılımcıları sembolize etmek amacıyla kodlamalar yapılmıştır. Örneğin; ‘Y3’ görüşme yapılan üçüncü yöneticiyi, ‘Ö9’ ise görüşme yapılan dokuzuncu öğretmeni ifade etmektedir.

2.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda niteliği belirlemek, nicel araştırmalarda kabul gören ‘geçerlik’ ve ‘güvenirlik’ kavramları çerçevesinde değil; inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik kavramlarını kullanarak yapılmıştır.

Bu araştırmada veri toplama araçlarının geliştirilmesinden verilerin çözümlenmesine kadar bütün süreçte uzman tarafından inceleme yapılmış ve katılımcı teyitleri alınarak sonuçların gerçeği doğru temsil etmesine dikkat edilmiştir. Bu bağlamda iç geçerliğin sağlandığı ifade edilebilir. Araştırma hem amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak olay ve olgulara ait değişkenliği ve çeşitliliği gözetmesi bakımından hem de ayrıntılı betimlemeler yani doğrudan alıntılara yer verilmesi bakımından; nicel araştırmalarda dış geçerlik olarak

bilinen nitel araştırmalarda ise karşılığı ‘aktarılabirlik’ olan ölçüt araştırma süresince dikkate alınmıştır. Araştırmada kodlama ve temalandırma aşamalarındaki bireysel etkiyi azaltmak ve içsel tutarlılığı sağlamak amacıyla Miles ve Huberman’ın (2016) formülü kullanılmıştır. Bu formüle göre kodlayıcılar tarafından kodlanan veri setinin benzerlik oranı önemlidir (Arstaman, Fidan ve Fidan, 2018). İçsel tutarlılığı veren bu kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az %80 olması beklenmektedir (Miles ve Huberman, 2016). Toplanan verilerin kodlanması ve temaların oluşturulması sürecinde benzerlik oranının hesaplanması amacıyla bir uzman görüşü alınmış ve yöneticilerden elde edilen verilere göre oluşturulan kod ve temalara ilişkin uyuşum yüzdeleri hesaplanmıştır. Bu kapsamda ‘*yetenek yönetimi kavramı*’ temasında ve ‘*yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç*’ temasında hem yöneticilere hem de öğretmenlere ilişkin uyuşum yüzdesi %100, ‘*öğretmenleri kuruma çekme*’ temasında yöneticilere ilişkin uyuşum yüzdesi %85, öğretmenlere ilişkin uyuşum yüzdesi %83 olarak hesaplanmıştır. ‘*öğretmenleri yerleştirme*’ temasında yöneticilere ilişkin uyuşum yüzdesi %88, öğretmenlere ilişkin uyuşum yüzdesi %93, ‘*öğretmenleri geliştirme*’ temasında yöneticilere ilişkin uyuşum yüzdesi %100 öğretmenlere ilişkin uyuşum yüzdesi %90 olarak hesaplanmıştır. ‘*Öğretmenlerin kurumda devamlarını sağlama*’ temasında yöneticilere ilişkin uyuşum yüzdesi %80 öğretmenlere ilişkin uyuşum yüzdesi %82 ve ‘*örgütsel yedekleme*’ temasında hem yöneticilere hem de öğretmenlere ilişkin uyuşum yüzdesi %100 olarak bulunmuştur.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda yönetici ve öğretmenler ayrı olarak incelenmiştir.

3.1. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

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

Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi kavramı hakkındaki görüşleri doğrultusunda anlamsal olarak ortak temalar tespit edilmiş ve bu tespitlerden yola çıkılarak oluşturulan alt temalar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi Kavramına Yönelik Görüşleri

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

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yetenek yönetimi kavramı hakkındaki görüşleri 3 alt temada toplandığı görülmüştür. Okul yöneticileri yetenek yönetimi kavramını tanımlarken; kurumun hedeflerini öne çıkaran (Y1, Y4, Y5, Y6, Y8, Y10), kişisel gelişimi öne çıkaran (Y7, Y9), hem kurumun hedeflerini hem de kişisel gelişimi öne çıkaran (Y2, Y3) görüşler belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi hakkında bildirdikleri görüşler incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun yetenek yönetimini hakkında, kurumun

hedeflerini öne çıkaran görüşleri (6/10) ifade ettikleri görülmüştür. Bu alt temaya ait Y1 kodlu katılımcının görüşü şu şekildedir:

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

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik görüşleri alınmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri incelenmiş birden fazla görüşleri olması durumunda bu görüşler ilgili alt temalara da dâhil edilmiştir. Bu görüşler doğrultusunda oluşturulan alt temalar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine Duyulan İhtiyaca Yönelik Görüşleri

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

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik görüşleri; başarılı ve verimli bir çalışma ortamı sağlama (Y1, Y6, Y7, Y8), rekabet sağlama (Y2, Y4, Y5), çağa ayak uydurma (Y3, Y9), öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını artırma (Y3, Y10) ve planlı bir yönetim süreci elde etme (Y9) alt temalarında toplanmıştır. Bu temaya ilişkin Y6 kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

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

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işe alım kriterleri ve bu doğrultuda yer verdikleri uygulamalara ilişkin görüşleri çerçevesinde oluşturulan alt temalar Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin İşe Alımına Yönelik Görüşleri

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

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticileri yetenekli olduğunu düşündükleri öğretmenlerin işe alım kriterlerini; işe alımı yapılacak öğretmenlerin; eğitim (Y2, Y3, Y4, Y8, Y10), karakteristik özellikleri (Y3, Y6, Y10) ve özgeçmiş (Y8, Y9), bunların yanında kurumun amaçlarına uygunluk gösterme (Y1, Y2, Y5, Y6, Y7, Y9) boş pozisyonları doldurma (Y8), örgütsel mutluluk (Y9) alt temalarını öğretmenleri işe alırken kriter olarak belirlediklerini ifade etmişlerdir. Y9 kodlu katılımcının bu temaya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

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

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

“... İşe alım uygulamasında birinci işimiz demo dersler. Öğretmeni işe almadan önce sembolik bir sınıf ortamı oluşturuyoruz. O branşa göre sınıftaki öğretmenlere roller veriyoruz. Yaramaz öğrenci, geç anlayan öğrenci, zor soru soran öğrenci, dersin akışını farklı yöne çeken öğrenci gibi. Öğretmenin böyle bir ortamda ne yapacağını inceliyoruz. Yani demo derslerde baktığımız ilk ölçüt sınıf yönetimi becerisi. Yine bu uygulamada dikkat ettiğimiz noktalardan bir diğeri de bilgi basamaklarının uygulamasıdır. Bilginin kolaydan zora, bilinenden bilinmeyene şeklinde uygulanıp uygulanmadığına bakıyoruz. Son olarak da ikna kabiliyeti ve iletişimi. Demo dersler bunlar için bize uygun fırsatları tanıyor.” (Y3)

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, işe alınan yetenekli öğretmenlerin yerleştirilmesi konusunda görüşleri alınmış ve bu görüşler doğrultusunda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Yerleştirilmesine Yönelik Görüşleri

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

Tablo 6 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenlerin işe alındıktan sonra doğru rol ya da pozisyona yerleştirilmesindeki kriterler hakkındaki görüşleri; başarı ve performans değerlendirme (Y3, Y4, Y5, Y6, Y7), kuruma sağlanacak yararlar (Y1, Y9, Y10), doğru işin tanımının yapılması (Y4, Y8) ve tecrübe ve öğretmenlik becerileri (Y1, Y2) şeklinde alt temalara ayrılmıştır. Bu görüşlere ilişkin Y10 kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

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

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

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

Okul yöneticilerine; öğretmenlerin yeteneklerini geliştirilmesine yönelik hedefe ulaşmada öğretmenleri harekete geçirme yönünde (motivasyonlarını sağlamada) ve yeteneklerin geliştirilmesine yönelik ne gibi uygulamaların yapıldığına dair sorular sorulmuş; bu sorulara alınan görüşler doğrultusunda Tablo 7’de sunulan tema ve alt temalara ulaşılmıştır.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Geliştirilmesine Yönelik Görüşleri

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Öğretmenleri Harekete Geçirme	Ücret ve Ödül Sistemi	5	27,7
	Birlikte Vakit Geçirme	5	27,7
	Öğretmen İhtiyaçlarının Dikkate Alınması	3	16,6
	Saygınlık ve Onurlandırma	2	11,1
	Öğretmenleri Karar Sürecine Katma	2	11,1
Yetenekleri Geliştirme Uygulamaları	Ekonomik Güven Sağlama	1	5,5
	Eğitim Öğretimi Geliştirme	10	55,5
	Kurumu Geliştirme	5	27,7
	Bireysel Yetenekleri Geliştirme	3	16,6

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, öğretmenleri harekete geçirme yani öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması konusunda yaptıkları uygulamalara ilişkin görüşleri; ücret ve ödül sistemi (Y1, Y2, Y4, Y5, Y7), birlikte vakit geçirme (Y1, Y3, Y4, Y5, Y9), öğretmen ihtiyaçlarını dikkate alma (Y2, Y3, Y7), saygınlık ve onurlandırma (Y6, Y8), öğretmenleri karar sürecine katma (Y1, Y10) ve ekonomik güven sağlama (Y7) alt temalarını ortaya çıkmıştır. Bu görüşlere ait ifadelerden Y7 kodlu katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“...Öğretmenlerin neye ihtiyaç duyduklarını bilmek motivasyonu sağlamada önemli bir nokta. Her çalışan gibi öğretmenlerin de motivasyonları en fazla yükselten şey maddi getiriler. Biz emeğin karşılığını vermeye çalışan bir kurumuz. Maddiyattan kastımız sadece maaş değil bizim. Ücretsiz yemek ve servis imkanlarımız da var. Öğretmenler bu sayede motive oluyorlar ve kuruma güvenli bir bağlanma modeli oluşturuyorlar.” (Y7)

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

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

Okul yöneticilerine yetenekli öğretmenlerin kurumda devam etmelerine yönelik ne gibi uygulamalar yapıldığına dair görüşleri alınmış olup, oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Kurumda Devamlarının Sağlanmasına Yönelik Görüşleri

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

Tablo 8 incelendiğinde; okul yöneticileri, yetenekli olduklarını düşündükleri öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması amacıyla; adaletli ödeme sistemi ve ekonomik güven (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y10), sözleşme şartlarında iyileştirme (Y1, Y4, Y6), , örgütsel güven sağlama (Y2, Y3), olumlu ve açık iklim yaratma (Y9, Y10), uygun çalışma ortamı yaratma (Y1, Y10), ödüllendirme (Y5, Y7) farklılıklara saygı gösterme (Y8) ve yeterli kaynak sağlama (Y1), ve gibi uygulamalara yer verdiklerini belirtmişlerdir. Bu görüşlere ait Y10 kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

“Öğretmenlerimizin kurumumuzda devam etmesini sağlayacak birçok uygulamaya sahibiz. Belki bizim uygulamalarımızdan daha farklı uygulamalar da vardır fakat okulumuz dahilinde çalışan öğretmenlerimize genellikle olumlu bir çalışma iklimi sunmaya çalışıyoruz. Dedikoduların, yarışların, çatışmaların olmadığı; istedikleri şekilde mesleklerini icra etmeye uygun bir ortam sağlayarak onların kurumda devam etmesini sağlıyoruz. Bunun yanında özel okullarda maddi kaygılar çok fazla oluyor. Bunun içinde onları kaybetmemek adına uygulamalarımız var. Maaş zammı veriyoruz. Mesela maaş ödemelerimiz sistemli. Bakın bu çok önemlidir. Genellikle özel okullarda bu konu ile ilgili ciddi problemler yaşanıyor. Fakat bizde sistemli olduğu için öğretmenlerimizin devamı sağlanıyor. Bunların dışında bir de uygun ortam sağlanan öğretmenin işinden beklediği hevesi canlı tutabilme durumu var. Öğretmen bu doyuma, uygun ortamda ulaştığında maddi olarak da desteklendiğini bildiğinde kurumda devam etmemesi için hiçbir sebep kalmıyor.” (Y10)

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, kurumda herhangi bir pozisyonda ani ya da beklendik bir değişimin yaşanması durumunda ne gibi uygulamalara yer verildiğine ilişkin görüşlerin ortak yönleri tespit edilerek ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Kurumdaki Örgütsel Yedeklemeye Yönelik Görüşleri

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

Tablo 9 incelendiğinde; okul yöneticilerinin ani ya da beklendik bir değişimde yaptıkları uygulamalar kurum içi kaynaklardan yararlanma teması altında deneyim (Y1, Y2,

Y10), yetkinlik (Y4, Y7, Y9), kurum kültürünü tanıma (Y5, Y1) ve stajyer öğretmenlik (Y3) olarak alt temalar halinde belirtilmiştir. Okul yöneticileri; kurum içi kaynaklardan yararlanmanın yanı sıra pozisyonun gerektirdiği becerilere sahip olma (Y6, Y7, Y9) ve aday havuzu (Y8) ve gibi uygulamalar ile boşalan pozisyonları doldurduklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşlerden Y5 kodlu katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir;

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

3.2. Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri; *yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç, öğretmenlerin işe alımı, öğretmenlerin yerleştirilmesi, öğretmen yeteneklerini geliştirilmesi, öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması ve örgütsel yedekleme* temaları çerçevesinde başlıklar halinde incelenecektir. Öğretmenlerin yetenek yönetimi kavramına ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan alt temalar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Kavramına Yönelik Görüşleri

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

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri; kişisel gelişimi öne çıkaran görüşler (Ö1, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9), kurumun hedeflerini öne çıkaran görüşler (Ö3, Ö10), ve hem kurumun hem de kişisel gelişimin öne çıkarıldığı görüşler (Ö2, Ö6) olmak üzere 3 alt temada oluşmuştur. Bu görüşlere ilişkin Ö4 kodlu katılımcıya ilişkin ifadeler şu şekildedir;

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

Öğretmenlerin yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik görüşleri incelenmiş, bu doğrultuda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine Duyulan İhtiyaca Yönelik Görüşleri

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

Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik görüşleri; iş anlayışının değişimi (Ö1, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9), bilgi teknolojilerindeki gelişmeler (Ö1, Ö4, Ö8, Ö9), rekabet sağlama (Ö2, Ö6, Ö10), TKY anlayışının öne çıkması (Ö1, Ö5) ve bireysel farklılıkların yönetimi (Ö3) alt temalarını oluşturmuştur. Bu görüşlere ilişkin Ö3 kodlu katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

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

Öğretmenlerin işe alımlarda hangi ölçütlere dikkat edilmesi gerektiği ve işe alımlarda ne gibi uygulamalardan geçtiklerine ilişkin sorulara belirttikleri görüşler incelenmiş, bu doğrultuda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Öğretmenlerin İşe Alımlarına Yönelik Görüşleri

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

Tablo 12’de belirtildiği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin, işe alım kriterlerinin nasıl olması gerektiği ve bu doğrultuda kurumlarının ne gibi uygulamalar yaptıklarına ilişkin görüşleri incelenerek işe alım kriterleri ve işe alım uygulamaları adı altında iki alt tema oluşturulmuştur. Bunlara ilişkin görüşler incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenler işe alım kriterlerini; ilham verici ve olumlu çalışma ortamı sağlama (Ö1, Ö3, Ö5, Ö9, Ö10), öğretmene verilen değer (Ö2, Ö3, Ö5, Ö6), yaratıcı fırsatlar sunma (Ö5, Ö8, Ö9), ekonomik güdöleyiciler (Ö2, Ö6, Ö10) ve öğrenen okul özelliği taşıma (Ö4, Ö7) olarak ifade etmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır:

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

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

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işe alım aşamasındaki uygulamalar hakkındaki görüşleri; mülakat (Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9), mikro öğretim uygulamaları (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö8), referans (Ö3, Ö4, Ö5, Ö9, Ö10), deneyim (Ö5) ve psikometrik testler (Ö6) alt

temaları altında incelenmiştir. Bu görüşlere ait Ö8 kodlu katılımcıya ait ifadeler bazıları şu şekildedir:

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

Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğru role ve pozisyona yerleştirme, özel ilgi ve becerilerin değerlendirilmesi ve yerleştirme aşamasında öğretmen performansının değerlendirilmesine ilişkin belirttikleri görüşler sonucu oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. Öğretmenlerin Yerleştirilmelerine Yönelik Görüşleri

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

Tablo 13 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenin yerleştirilmesi hakkındaki görüşleri; tecrübe (Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö10), akademik yeterlilik (Ö3, Ö4, Ö5, Ö7), başarı ve performans değerlendirme (Ö1, Ö4, Ö5, Ö9), kuruma sadakat (Ö2, Ö7, Ö10) ve öğretmenlik becerileri (Ö1, Ö8) alt temalarından oluşmuştur. Bu görüşlere ilişkin Ö5 kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

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

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

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

Öğretmenlerin işe yerleştirilme aşamasında performans ve değerlendirme hakkındaki görüşleri incelendiğinde; süreç odaklı performans değerlendirme (Ö1, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10), bilgi-beceri temelli performans değerlendirme (Ö1, Ö4, Ö5, Ö9), sonuç odaklı performans

değerlendirme (Ö2, Ö7) ve karşılaştırmalı performans değerlendirme (Ö3) alt temaları oluşturulmuştur. Bu görüşlere ilişkin Ö6 kodlu katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

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

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda motivasyon sağlama ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yapılan uygulamalar hakkındaki görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Öğretmenlerin Geliştirilmesine Yönelik Görüşleri

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

Tablo 14 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, öğretmenleri harekete geçirme yani öğretmen sağlanması konusundaki görüşleri; performansa dayalı terfi ve ücretlendirme (Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö10), başarıların takdir edilmesi (Ö1, Ö5, Ö8, Ö9), örgütsel güven sağlama (Ö1, Ö4, Ö5, Ö6), kuruma aidiyet ve içsel bağlılığı sağlama (Ö2, Ö3, Ö8) ve birlikte vakit geçirme (Ö1, Ö9) alt temaları altında oluşmuştur. Bu görüşlere ilişkin Ö2 kodlu katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

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

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

“Bu konuda genellikle Millî Eğitim Bakanlığı’nun düzenlediği seminerlere katılıyoruz. Yıl içinde zümre toplantıları, rehberlik toplantıları yapılıyor. Eğitim öğretim süresince tüm öğretmenlerin alacağı hizmet içi eğitim seminerleri alıyoruz. Bunun yanı sıra okulun ihtiyacı olan bazı eğitimler de olabiliyor. Mesela bu sene tüm öğretmenlere robotik kodlama eğitimi verildi. Çünkü okulumuzun ulaşmak istediği açık hedeflerden biri bu. Bu şekilde öğretmenlerin gelişimi sağlanıyor.” (Ö2)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, kurumda devam etmeleri için ne gibi beklentileri olduğuna ve kurum tarafından devamlarının sağlanması için ne gibi uygulamalar yapıldığına ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15. Öğretmenlerin Kurumda Devamlarının Sağlanmasına Yönelik Görüşleri

Temalar	Alt Temalar	Frekans	%
Kurumda Devamın Sağlanmasına Yönelik Beklentiler	Adaletli Ödeme Sistemi	6	30
	Kişisel Gelişimin Önünü Açma	4	20
	Cazip Çalışma Ortamı	3	15
	Başarıları Önemseme	3	15
	İş Doymu	2	10
	Motive Edilme	2	10
Kurumda Devamın Sağlanmasına Yönelik Uygulamalar	Takdir Edilme	6	46,1
	Bağlılığın Sağlanması	4	30,7
	Ücret Artışı	3	23,1

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda devam etmelerine yönelik beklentileri konusundaki görüşleri; adaletli ödeme sistemi (Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö10), kişisel gelişimin önünü açma (Ö1, Ö4, Ö8, Ö9), cazip çalışma ortamı (Ö1, Ö3, Ö4), başarıları önemseme (Ö1, Ö5, Ö9), öğretmenin iş doymu (Ö2, Ö3) ve motive edilme (Ö1, Ö6) alt temalarında toplanmıştır. Bu görüşlere ilişkin Ö5 kodlu katılımcıya ilişkin ifadeler şu şekildedir:

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

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

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

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut yönetici veya öğretmende meydana gelen herhangi bir değişimde, kurumun ne gibi uygulamalara yer verdiği hususundaki görüşleri alınmış ve bu doğrultuda oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Öğretmenlerin Kurumdaki Örgütsel Yedeklemeye Yönelik Görüşleri

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

Tablo 16 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda herhangi bir pozisyonda ani ya da beklendik bir değişimin olması halinde örgütsel yedekleme konusunda ne gibi uygulamalara yer verildiğine ilişkin öğretmenlerin tümü bu gibi durumlarda kurum içindeki insan kaynaklarında yararlanıldığını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda alınan görüşler incelendiğinde özel öğretim kurumlarında örgütsel yedeklemeye ilişkin öğretmen görüşleri; stajyer öğretmenlik (Ö1, Ö3, Ö4, Ö7, Ö10), yetkinlik (Ö6, Ö7, Ö8, Ö9), kurum kültürünü tanıma (Ö1, Ö4, Ö5) ve deneyim (Ö2, Ö10) alt temaları altında incelenmiştir. Bu görüşlere ilişkin ifadelerden Ö7 kodlu katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

“Genellikle hangi pozisyon olursa olsun okulda çalışılan kişiler öncelikli olarak yerleştiriliyorlar. Öğretmen alımında daha önceki yıllarda stajyer olarak alınanlar öncelikli mesela. Örneğin yönetici pozisyonunda genellikle terfi etmeleri beklenir ve bunun bazı kriterleri vardır. Okulda bunu yakından yaşayan bir kişi olarak söylüyorum bu konuda gelişime uygun bir yapı var. Önceden mutlaka hazırlanıyordur bu kişiler ilgililer tarafından detayına çok vakıf değilim. Ama seçme aşamasında kişide var olan yeterliliklere baktıklarını biliyorum. Karar verme, takım kurma, motivasyon sağlama, kriz yönetimi gibi eğitimler alıyorlar...” (Ö7)

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

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

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

Araştırma kapsamında, okul yöneticilerinin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik görüşleri incelendiğinde katılımcıların yarısına yakını ‘başarılı ve verimli çalışma ortamı’ sağlamak amacıyla yetenek yönetimine ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Mucha (2004), durum fark etmeksizin örgütsel başarı sağlamada yetenek yönetiminin önemine vurgu yapmaktadır. Yine örgütsel başarı ve verimlilikte yeteneğin önemi nedeniyle McKinsey danışmanları ‘yetenek savaşları’ kavramını geliştirmişlerdir (Micheals, Handfield-Jones ve Axelroad, 2001). Bu açıdan incelendiğinde okul yöneticilerinin de okulun verimliliğini ve başarısını sağlamak için yetenek yönetimine ihtiyaç duyulduğunu belirtmeleri alan yazın ile tutarlı bir sonuç ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin %25’i yetenek yönetimine ‘rekabet sağlama’ isteği nedeniyle ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Altıntuğ (2009), işletmelerdeki rekabet üstünlüğünü, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ya da ayakta kalabilmenin önüne geçerek piyasada fark yaratmak olarak tanımlamıştır. Nitekim, özel okullarda da bu durumun aynı olduğu ifade edilebilir. Görüşme yapılan neredeyse tüm okul yöneticileri, araştırmanın her aşamasında özel okul kavramını detaylıca vurgulamış ve rekabet üstünlüğü sağlamanın zorunluluğunu dile getirmişlerdir. Araştırmanın bu sonucu Aytac (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin yetenek yönetimi kavramını özel okullarda uygulanması gereken bir yönetim olarak algılanması sonucu ile tutarlı bir özellik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik görüşlerinde bir diğeri ise ‘çağa ayak uydurmak’ alt temasıdır. Şahin ve Temizel (2007) tarafından yapılan araştırmada bilgi toplumu sürecinin özel sektörde çalışan insanın önemini artırdığı ve artık çalışanların memnun ve tatmin olma gibi arayışlar içine girdiği vurgulanmıştır. Bu değişimlerin kaçınılmaz bir sonucu olarak da yönetim anlayışlarının da buna paralel olarak değişmesi gerekmektedir (Doğan ve Şahin, 2008). Okul yöneticileri yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenlerinden birini de ‘kuruma bağlılığı artırma’ olarak ifade etmişlerdir. Mucha (2004); çalışanlarda bağlılığın devam etmesini bazı bireysel ve örgütsel faktörlere

bağlamışlardır. Bu faktörlerin başında ise yeteneği vurgulamışlardır. Çalışanların, çalıştıkları kurumlarda yeteneklerinin fark edilmesi ve bu yeteneklerin geliştirilebilmesi sonucunda örgütsel bağlılığın devam edebileceğini ifade etmişlerdir. Aytaç (2015a) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okul yöneticileri için gözlemledikleri yetenek yönetimi liderliğinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını öngören bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamalarını, örgütsel bağlılığı güçlendirmek için bir ihtiyaç olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden bir tanesi, yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedenini ‘planlı bir yönetim süreci elde etme’ olarak nitelendirmiştir. Şişman (2012)’a göre örgütler açısından planlama yapmak, önceden belirlenen hedeflerin uygulanabilirliğini artırmakta, geleceği tahmin etmeyi ve öncelikleri belirlemeyi gerektirmektedir. Bu açıdan incelendiğinde planlı bir yönetim süreci elde etmenin aslında yetenek yönetiminde stratejik bir yaklaşım benimseme ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda Barutçugil (2004)’ e göre stratejik yönetim örgütün rutin etkinliklerinde ve aldığı kararlarda yönlendirici ve yol gösterici bir yaklaşımı benimsemektedir. Araştırmanın bu sonucu Anwar, Nisar, Khan ve Sana (2014) tarafından yapılan araştırmada elde edilen yetenek yönetiminin stratejik bir yönetim süreci elde etmede önemli başarılar sağladığı sonucu ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik görüşleri incelendiğinde katılımcıların çoğunun ‘iş anlayışının değişimi’ alt temasına katılım gösterdikleri görülmektedir. Rothwell (2005) bu bağlamda; iş yürütme döngüsünün hızlanması, yöneticilerin yetkinlik taleplerinin artması, örgütlerin hesap verilebilirlik konusundaki sorumluluklarının fazlaşması, çalışanların iş kriterlerinin maddi olmayan konulara odaklanması nedeniyle yetenek ve değerlerin öneminin gittikçe arttığını vurgulamaktadır. Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin bazıları yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın ‘bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler’ nedeniyle ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Teknolojik ilerlemeler, dönüşümlere basamak olmuş sonucunda ise bilgi çağının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç kapsamında öne sürdüğü bir diğer husus ‘rekabet sağlama’ olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenler de okul yöneticileri gibi özel okullarda rekabet kavramının önemine değinmişlerdir. ‘Toplam Kalite Yönetimi’ anlayışını yetenek yönetimine duyulan ihtiyacın nedeni olarak nitelendiren öğretmenler; okul velilerini müşteri olarak tanımlamış ve müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin yönetimin temel anlayışı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu anlayışın geliştirilebilmesini ise yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ile olacağını vurgulamışlardır. Özdemir (2002), eğitim örgütlerinde herkesin birbirine hizmet sunduğunu, bu nedenle de kişilere müşteri gibi davranılması gerektiğini belirtmiştir. Okulların bağımsız varlıklar olmadığını, hem dış (işveren, veli) hem de iç (öğrenci, öğretmen) müşterilere daha iyi nasıl hizmet sunacakları konusunda kendilerini gerçekleştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Budak (2016) ise, kurumun vereceği hizmetlerde kendini geliştirebilmesini yetkinliğe dayalı insan kaynaklarını yönetimi ile gerçekleştirileceğini savunmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimine duyulan ihtiyaca yönelik ‘bireysel farklılıkları yönetme’ alt teması araştırmanın ilgi çekici sonuçlarından biridir. Avrupa Komisyonu (2003) ‘The Costs and Benefits of Diversity’ adlı çalışmada etkin farklılık politikaları olan şirketlerin en önemli beş avantajlarından birini yetenekli kişilerin şirkete çekilmesi ve şirkette kalmalarının sağlanması olarak açıklamaktadır. Helvacıoğlu (2007) ise bireysel ve kültürel farklılıkların ve bunlara ilişkin yeteneklerin etkin olarak yürütülebilmesinin işletmelerde başarıyı sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak açıklamıştır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde özellikle rekabet unsurunun ön plana alınması

gerekliliğinden dolayı farklılıkları ve farklı yetenekleri yönetebilme becerisinin önemli bir unsur olarak kabul edilebileceğini söylemek mümkündür.

Araştırma bulgularına bakıldığında, okul yöneticileri öğretmenlerin işe alım kriterlerini öğretmen özellikleri (eğitim, karakteristik özellikler ve özgeçmiş), kurumun amaçlarına uygunluk, boş pozisyonu doldurma ve örgütsel mutluluk olarak belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre en çok katılım gösterilen alt temanın ‘öğretmen özellikleri’ alt teması olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin işe alımında kriter olarak belirlediği; mezun olunan üniversite, iyi, doğru ve ahlaklı insan olma ve daha önce çalıştığı kurumlara dikkat etme gibi unsurlar yetenekli öğretmenlerin işe alımı aşamasında okul yöneticileri açısından önem arz etmektedir. Davies ve Davies’ in (2014) yetenek yönetimi modeli, araştırmanın bu sonucu ile tutarlı gözükmektedir. Davies ve Davies (2014), oluşturdukları yetenek yönetimi modelinde personel niteliklerinin ve personel değerlerinin yetenek yönetimi uygulamalarında önemli ölçütler olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işe alımında ‘kurumun amaçlarına uygunluk’ kriterini belirlemesi araştırmanın bir diğer önemli sonuçlarından. Kurumun amaçlarına ve kültürüne uygunluğun, işe alımda en önemli kriter olduğunu belirten okul yöneticilerinin bu görüşlerinin örgüt kültürü ile yakından ilişkili bir ifade olduğu söylenebilir. Çünkü kültür; ortak değerler, inançlar, amaç ve ilişkiler ile ilgilidir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin işe alımı ile ilgili bir diğer kriteri ‘boş pozisyonu doldurma’ olarak ifade etmekte ve araştırmanın bu sonucu pozisyon analizi kavramını akla getirmektedir. Frang Li ve Devos (2008), yetenek konusundaki ihtiyaçların gerçekçi bir biçimde tanımlanarak, hangi rol ve pozisyona hangi yeteneklerin gerekeceğini belirlemeli, buna göre süreç tasarlanmalıdır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işe alımına yönelik katkıda buldukları alt temalardan biri de ‘örgütsel mutluluk’ alt temasıdır. Örgütsel mutluluk, örgüt olarak yaşanan iyi olma durumunu ifade etmekte ve iletişim kurma ile doğrudan ilişkili bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, iletişimin ciddi öneme sahip olduğu, öğretmen-öğretmen iletişiminin, öğrenci-öğretmen iletişiminin ve yönetici-öğretmen iletişiminin en üst düzeyde olduğu okullarda önemli bir kavram haline gelmektedir (Mocoşoğlu ve Kaya, 2008). Örgütsel mutluluğun ciddi bir ihtiyaç haline geldiği ve yönetimlerde dikkat edilmesi gerektiğini öne süren çalışmaların (Benz ve Frey, 2004; Bulut,2015; Keser, 2016) var olması, bu kavramın yetenek yönetiminde önemli bir kavram olarak yer alabileceğini akla getirmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yetenekli öğretmenlerin işe alımlarına ilişkin kriterleri incelendiğinde en yüksek katılımın ‘ilham verici ve olumlu iş ortamı’ alt temasında olduğu görülmektedir. Erickson ve Gratton’ a göre (2008), örgütleri gerçek anlamda büyük yapan, yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdaki heyecan duyan çalışanları işe almaktır. Öğretmenlerin, yetenekli öğretmenlerin işe alım kriterlerinden bir diğeri ise ‘öğretmene verilen değer’ alt temasıdır. Yetenekli çalışanlar, beklentilerini karşılamak için daha talepkar bir kısmı oluşturmakta ve duygusal beklentileri daha fazla olan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Akar, 2015). Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazıları ise yetenekli öğretmenlerin işe alım kriterlerini ‘ekonomik güdüleyiciler’ olarak ifade etmişlerdir. Öğretmenler bu alt temada ücret ve ödemeler konusunda görüşler bildirmişlerdir. Fakat Cheese, Thomas ve Craig (2008), yetenekli çalışanların ücret ve ödemeler dışında farklı talep ve tercihleri bulunduğunu belirtmektedir. Yine Erickson ve Gratton (2008), yetenekli çalışanların iyi maaş ya da yan gelir peşinde koşma olasılıklarının oldukça düşük olduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yetenekli öğretmenlerin işe alımındaki kriterlere ilişkin görüşlerinden bir diğeri ‘yaratıcı fırsatlar sunma’ şeklindedir. Altıntaş (2018) yaptığı çalışmada işletmelerin kar ve rekabet avantajı sağlamalarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmeleri ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamış, bu nedenle de yetenek

yönetiminin bu fırsatı sağlamadaki önemine değinmiştir. Ayrıca Doğan ve Demiral (2008) yaptıkları çalışmada yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli süreci seçme olarak tanımlamış ve yetenek yönetimi süreçlerinde yaratıcı fırsatların ve projelerin çalışanları cezbedtiğini ifade etmiştir. Yetenekli öğretmenlerin işe alımında oluşturulan bir diğer kriter ‘öğrenen okul olma’ alt temasıdır. Öğrenen organizasyonlar kavramı ilk olarak Peter Segne (1990) tarafından kullanılmış, organizasyon içinde ortak bir amacı gerçekleştirme ve etkili sonuçlar almalarını sağlamak için yeterliklerin geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır (akt. Akar, 2015). Bu nedenle araştırma kapsamında ortaya çıkan öğrenen okul yaklaşımının kurumların çalışan yeteneklerini göz önüne alarak başarılı ve uyumlu olmasını sağlayan bir işlev görebileceği söylenebilir.

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

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, öğretmenlerin yerleştirilmesine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiğinde yeteneği yerleştirme; yetenekli çalışanın gösterdiği gelişim, performans ve edindiği yeterlikler doğrultusunda; doğru rol ya da pozisyonlarda çalıştırılması için gerçekleştirilen çalışmalar olarak ele alınmaktadır (Mucha, 2004). Akar (2015) yeteneğin yerleştirilmesi sağlanırken performansın en önemli unsurlarda biri olduğunu ve bu boyutta çalışan performansının etkili bir biçimde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan okul yöneticilerinden, doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenin yerleştirilmesi ve öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi konusunda görüşleri alınmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenin yerleştirilmesi kapsamında; başarı ve performans değerlendirme, kuruma sağlayacak yararlar, doğru işin tanımının yapılması ve tecrübe ve öğretmenlik becerileri alt temalarında katkıda bulunmuşlardır. Araştırmaya katılan öğretmenler doğru rol ya da pozisyona doğru öğretmenin yerleştirilmesi teması altında tecrübe, akademik yeterlilik, başarı ve performans, kuruma sadakat ve öğretmenlik becerileri alt temalarında görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticileri doğru pozisyona yerleştirme konusunda performans ve kurum yararına öncelik verirken, öğretmenlerin tecrübe ve akademik yeterliliği daha üst sıralara çekmesi araştırmanın önemli sonuçlarından biridir. Barutçugil’e göre (2015) yetenek performans ile ilişkili bir kavram olduğundan, bireysel ve örgütsel başarı sağlamada performans değerlendirmesi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirmesi örgüt açısından önemli olduğu kadar çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Mucha’ya göre (2004) özellikle yetenekli çalışanlar performanslarının değerlendirilmesine önem vermektedir. Michaels ve arkadaşları (2001) örgütün yetenekli çalışanlarına en yüksek performansla çalışabilmelerini sağlamak için güç verip gerekli düzenlemeleri yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler, öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirmesi konusunda sorumluluk verme ve fırsat sunma alt temalarında görüş bildirmişlerdir. Atlı (2017), yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların tespiti ve yerleştirilmesinde sadece performans değerlendirmesi ile sınırlı kalınmaması gerektiğini potansiyel ve yetkinlik değerlendirmelerine de yer verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi teması okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri açısından incelendiğinde fırsat sunma alt temasına az katılım gösterilmesi araştırmanın önemli sonuçlarından biridir. Doğan ve Demiral

(2008), yetenek yönetimi uygulamalarında çalışanlara yaratıcı fırsatlar sunarak yapılan değerlendirme yöntemlerinin daha etkili ve önemli olduğunu vurgulamıştır.

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

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin geliştirilmesinde öğretmenleri harekete geçirme yani motivasyonlarını sağlama ve bu amaçla yapılan uygulamalar şeklinde iki alt tema ile ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri harekete geçirme konusundaki görüşleri incelendiğinde; ücret ve ödül sistemi, birlikte vakit geçirme, öğretmen ihtiyaçlarının dikkate alınması, saygınlık ve onurlandırma, öğretmenleri karar sürecine katma ve ekonomik güven sağlama alt temaları oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı konudaki görüşlerinden hareketle; performansa dayalı terfi ve ücretlendirme, başarıların takdir edilmesi, kuruma aidiyet ve içsel bağlılık ve birlikte vakit geçirme alt temaları oluşturulmuştur.

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

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler kurumlarındaki yetenekleri geliştirme uygulamalarını; eğitim öğretimi geliştirme, kurumu geliştirme ve bireysel yetenekleri geliştirme görüşleri ile ifade etmişlerdir. Elde edilen bu bulgu araştırmanın önemli sonuçlarından birini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında okul yöneticileri ve öğretmenlerin tümü geliştirme çalışmalarının eğitim öğretimi geliştiren; seminer, zümre toplantıları ve hizmet içi eğitim kurslarından oluştuğunu belirtmektedir. Hatum'a göre (2010), örgütler stratejileri doğrultusunda örgütün tümüne yönelik bütüncül ya da belli bir yetenek grubuna yönelik geliştirme programları uygulayabilmektedir. Fakat, yüksek potansiyelli çalışanların bu konuda özel ilgi hak ettiğini, bu çalışanlara özel olarak geliştirme programlarının oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir. Michaels vd (2001), yetenekli çalışanlarını kişisel olarak, yetenekleri doğrultusunda daha iyi eğiten işletmelerin, geliştirmeyen işletmelere göre başarıda %22 daha fazla katkı sağladığını ifade etmiştir. Bu nedenle öğretmenlerin kişisel olarak yeteneklerinin geliştirilmesinin okullara da daha fazla başarı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinden yetenekli öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına yönelik görüşleri alınmış ve elde edilen bulgular çerçevesinde;

adaletli ödemeler ve ekonomik güvenlik, sözleşme şartlarında iyileştirme, örgütsel güven, olumlu ve açık iklim yaratma, uygun çalışma ortamı, ödüllendirme, farklılıklara saygı ve yeterli kaynak sağlama alt temaları oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yetenekli öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanmasına yönelik beklentileri incelendiğinde; adaletli ödeme sistemi, kişisel gelişimin önünü açma, cazip çalışma ortamı, başarıları önemseme, iş doyumunu ve motive edilme alt temaları oluşturulmuştur. Bu beklentilerden sonra öğretmenlerin kurumda devamının sağlanması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar hakkındaki görüşleri alınmış, takdir edilme, bağlılığın sağlanması ve ücret artışı alt temaları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri, yetenekli olarak tanımladıkları öğretmenlerin devamlarının sağlanması konusunda genellikle maddi konularda (ücret, ekonomik güven, sözleşme şartları) görüş bildirmiştir. Rosen ve Wilson (2003) ücret ve ödemelerin önemli bir tatmin olma aracı olduğunu fakat yetenekli çalışanların devamlarını sağlamada yetersiz olduğunu fakat bu konunun hak ve adalet kavramları gözetilerek yapıldığında yetenekli çalışanların ayrılma riskini ortadan kaldırdığını ifade etmektedir. Charan ve Conaty (2011) ise işten ayrılmalarındaki ilk nedenin piyasanın altındaki ücret ve ödemeler olduğunu ifade etmiştir. Yetenekli çalışanları kurumlarında tutan etkilerin farklı olduğunu belirten Michaels vd. (2001), Fogg (2006) tarafından Harvard Üniversitesi akademisyenleri ile yapılan çalışmada, akademisyenlerin kadro ve maaştan çok kurumlarındaki kültür, iklim gibi unsurların iş doyumlarını yükselttiğini aktarmıştır. Aytaç (2015a) tarafından yapılan çalışmada ise yetenek yönetimi liderliği ile iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve öğretmenlerin iş doyumları ile yetenek yönetimi liderliği yaklaşımının değerleri olan iletişim, dikkat, güvenilirlik, büyük resmi görme, geleceği paylaşma gibi değerlerle ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Philips ve Edwards (2009) ise yeteneğin tutulmasının uygun iş çevresi yaratma, performans değerlendirmelerini dikkate alma, motivasyon ve bağlılığı sağlama konularına bağlı olduğunu belirtmektedir. Bhatnagar (2008) örgüte olan bağlılığın yeteneği örgütte tutmanın en önemli bileşeni olduğunu vurgularken, ödüllendirmeler konusunda Rosen ve Wilson (2003) yetenek yönetiminde devamının sağlanması için finansal olmayan ödüllendirmelerden yararlanılması gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, kurumlarındaki örgütsel yedeklemeye ilişkin; kurum içi kaynaklardan yararlanma (deneyim, yetkinlik, kurum kültürünü tanıma, stajyer öğretmenlik), pozisyonun gerektirdiği beceriler ve aday havuzu alt temalarında görüş belirtirken; araştırmaya katılan öğretmenler bu bağlamda; kurum içi kaynaklardan yararlanma (stajyer öğretmenlik, yetkinlik, kurum kültürünü tanıma ve deneyim) alt temalarında görüş bildirmişlerdir. Araştırma sonuçları incelendiğinde özel okulların örgütsel yedekleme boyutunda ciddi derecede hazırlıksız olduklarını ve genellikle kurum içindeki kaynaklarla pozisyonları doldurdukları görülmektedir. Araştırmanın bu sonucu Akar (2015) üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarını inceleyen çalışmanın sonuçları ile benzer özellik göstermektedir. İlgili çalışmada öğretim üyeleri uygulanması en düşük boyutun örgütsel yedekleme boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Akarsel (2007), örgütlerde yedekleme planlamasının önemine değindiği çalışmada, örgütsel yedekleme uygulamak isteyen bir örgütün öncelikle kritik pozisyonların gerektirdiği becerilerin tanımlanması gerektiğini vurgulamıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarında çalışanların pozisyonu doldurma amacı ile ihtiyaç durumunda değil, kurum içinde deneyime ve yeteneğe sahip çalışanların yer aldığı program aday havuzları olarak tanımlanmaktadır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017). Buna rağmen araştırma kapsamında oluşturulan aday havuzu alt teması tamamen, pozisyonu doldurmak amacı güderek, kurum içinden ihtiyacı karşılamaya yönelik görüşleri ifade etmektedir.

Sonuç olarak, özel okullardaki yetenek yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin önünde bazı engeller olduğu söylenebilir. Bunlara dikkat edilmesi

sonucunda yeteneği yönetme sürecinin uygulanabilirliğinin kolaylaşması sağlanabilir ve bunun akabinde okullardaki yönetsel süreçlerin devamlılığı ve kurumsal başarının artacağını ifade etmek mümkün olabilir. Yöneticilerin, yetenek yönetimi boyutlarının çoğunda kurumun hedeflerini ve kurumun kültürünü öne çıkaran görüşler sergilemesi, öğretmenlerin kişisel yeteneklerinin göz ardı edilmesine sebep olabilir. Bu nedenle özel okullardaki yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel yeteneklerini önemseyen bir tavra bürünmeleri önerilebilir. Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden biri olarak sayılabilecek rekabet sağlama, özel okul yöneticileri tarafından genellikle maddi kar sağlama olarak ifade edilmektedir. Bu durumun örgüt kültürüne olumsuz bir etki yaratmaması için, kâr amacı gütmeyen okulun kaderi olarak görülmemesi, okulların nitelik açısından rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemeleri düşünülmektedir. Öğretmenlerin işe alımında yetenekleri gerçekçi bir şekilde tanımlayan ölçütlerin belirlenmesi, öğretmenlerin işe alım uygulamalarında doğru yeteneklere ulaşabilecek çekme kanallarının oluşturulması da bu süreçte önem arz etmektedir. Öğretmenlerin özel ilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi konusunda okul yönetimi tarafından yaratıcı fırsatlar sunulabilir. Yetenekli öğretmenlerin kurumda devamlarının sağlanması sadece maaş ve ödemeler ile değil, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırıcı uygulamalar ile gerçekleştirilmesi önerilebilir. Okul yöneticileri örgütsel yedekleme konusunda detaylıca bilgilendirilerek, okulun hedefleri doğrultusunda yedekleme planlamaları yapmaları sağlanabilir. Özel okullarda yapılan bu çalışmanın sonuçları göz önüne alınarak kamu okullarında yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler ve geliştirmeler yapılabilir. Yetenek yönetimi uygulamalarının kilit pozisyonlarından biri yöneticilerdir. Yöneticilere yetenek yönetimi uygulamaları konusunda eğitim almaları için özel programlar oluşturulabilir. Özel okullarda yetenek yönetimi kültürü oluşturulması için gerekli kurumlar ile iş birliği yapılarak, projelerin üretilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Agraval, S. (2010). Talent development model for businnes schools: factor analysis., *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 481-491.
- Akar, F. ve Balcı, A. (2015). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24(2), 955-974.
- Akar, H. (2015). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). T.C Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Akarsel, B. (2007). *Örgütlerde yedekleme planlamasının önemi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, 343-360.
- Altıntaş, M. (2018). İnsan kaynaklarında yeni bir yaklaşım: yetenek yönetimine ilişkin nitel bir araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 24-43.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 453-460.
- Anwar, A., Nisar, Q. A., Khan, N. Z. A. ve Sana, A. (2014). Talent management: strategic priority of organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1148-1154.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. ve Fidan, T. (2018)i. Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik: kuramsal bir inceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.

- Atlı, D. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi*. İstanbul: Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.
- Avrupa Komisyonu. (2003). *Farklılıkların yönetimi için eğitim el kitabı*. Human European Consultancy.
- Aydın Gülbahar, Ç. (2019). *Özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmanlar: okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 1-24.
- Aytaç, T. (2015a). The relationship between teachers' perception about school managers' talent Management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 59, 165-180.
- Aytaç, T. (2015b). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin metaforik algıları. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7, 125-148.
- Barab, S. A. ve Plucker, J. A. (2002): Smart people or smart contexts? cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning, *Educational Psychologist*, 37(3), 165-182.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 95-134.
- Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 19-28.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Charan, R. ve Conaty, B. (2011). *Yetenek sarrafları*. (Çev. N. Özata). İstanbul: MediaCat.
- Cheese, P., Thomas, R.J. & Craig, E. (2008). *The talent powered organization*, Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2014). *Eğitimde yetenek yönetimi*. (Çev. T. Aytaç, C. İpek). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Bireysel performansı ve verimliliği artırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının önemi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), ISSN: 1303-2860.
- Elegbe, J.A. (2010). *Talent management in the devolving world: adopting a global perspective*. England: Gower Publishing Ltd.

- Erickson, T. J. & Gratton, L. (2008). *Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?. Yetenek Yönetimi. Harward Businness Review Dergisinden Seçmeler*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Frang 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.
- Garrow, V. & Hirsh, W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Güneş, D. ve Keskinlikç-Kara, S.B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.
- Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: talent management to survive turmoil*. 01 Haziran 2019 tarihinde, <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr> adresinden erişildi.
- Helvacioğlu, N. (2007). *Çok uluslu işletmelerde rekabet avantajı sağlamanın bir aracı olarak kültürel farklılıkların yönetimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Huang, J. & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: the Notion of rhetorical obfuscation. *International Journal of Human Resource Managment*, 23(17), 3673-3691.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning: Challenges for industrial/organizational psychologist. *American Psychologist*, 45(2), 223-229.
- Keçecioğlu, T. ve Aydın, G. G. (2017). *Yetenek savaşlarında ikinci perde yetenek yönetimi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Keser, A. (2016). Happiness at work: Survey from Turkey. *The 2016 International Academic Research Conference in London –Zurich*, 295-301.
- Lewis, E. R. & Heckman, R. J. (2006). T+D, Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st Century: help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- McDonnel, A., Hickey, C. & Gunnigle, P. (2011). Global talent management: exploring talent identification in the multinational enterprise. *European J. International Management*, 5(2), 175-193. DOI: 10.1504/EJIM.2011.038816.
- Memduhoğlu, H. B., Uçar, R., Uçar, İ. H. (2017). *Örnek uygulamalarla eğitimde yaratıcılık, yaratıcı okul, yaratıcı öğretmen*. Ankara: Pegem Akademi.
- Michaels, E., Hanfield-Jones & Axelroad, B. (2001). *The war for talent*. McKinsey & Co. Inc. Harward Businnes School Press.
- Miles, M. B. & Huberman, A. H. (2016). *Genişletilmiş bir kaynak kitap: nitel veri analizi*. (S. Akbaba-Altun ve A. Ersoy, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Mocaşoğlu, B. ve Kaya, A. (2008). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Education Journal*, 3(1), 52-70.
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 96-100.
- Özdemir, S. (2002). Eğitimde toplam kalite yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 253-170.
- Philips, J. J. & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. 13 Nisan 2019 tarihinde <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2/> adresinden erişildi.
- Rhodes, C. & Brundett, M. (2006). The Identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: case study located within the english west midlands. *School Leadership and Management*, 26(3), 269-287.

- Rosen, A. S. & Wilson, T. B. (2003). İntegrating compensation with talent management. İçinde A. Berger ve D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook* (1-21). McGraw-Hill Trade.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. American Association. 24 Temmuz 2019 tarihinde <https://books.google.com.tr/books?id=TCnxTJ7zyYUC&pg=PA14/> adresinden erişildi.
- Saban, A. (2007). Lisansüstü öğrencilerin nitel araştırma metodolojisine ilişkin algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.,1(17), 469-485.
- Sart, G. (2013). Üniversitelerde yetenek yönetimi ve liderlik için kariyer ofislerinin önemi. *Marmara Üniversitesi, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*. 484-485.
- Simonton, D. K. (2005). Giftedness and genetics: the emergenic epigenetic model and its implications. *Journal for Education of the Gifted*, 28(3), 270-286.
- Sweem, S. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organizational strategy in a field study*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Faculty of Benedictine University, Wheaton.
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: bir anket çalışması. *Maliye Dergisi*,153.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabanlı, E., ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *International Journal of Social Science*, 25(1), 139-156.
- Veyseller, Y. (2020). *Özel okullarda çalışan branş öğretmenlerinin yetenek yönetimi*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Whelan, E., Collings, D. G. & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486-504. Erişim adresi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011050175>.
- Wolf, M. G. (2003). Selecting the right performans management system.. İçinde A. Berger ve D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook* (1-21). McGraw-Hill Trade.
- Yerlikaya, S. (2017). *Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri*. (Doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.