

Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: öğretmen görüşleri*

Tufan AYTAÇ**

Özet

Araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli (BYYM) özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda; öğretmenlerin yetenek yönetim yaklaşımına ilişkin algıları, BYYM'nin değerler, diğer işgörenlerle birlikte çalışma, personel nitelikleri, stratejik yetenek boyutlarında okul yöneticilerinin sahip olma düzeyleri ve bu modelin okullarda uygulanabilirliğine ilişkin önerileri ortaya konulmuştur. Bu araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki liselerdeki öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme her ilçeden tesadüfi olarak seçilen yedi lisedeki (2 anadolu lisesi, 1 genel lise, 1 fen lisesi, 1 teknik ve endüstri meslek lisesi, 1 ticaret meslek lisesi, 1 imam hatip lisesi türünden) 55 öğretmen oluşturmuştur. Veriler BYYM boyutları temelinde yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve odak grup görüşmesiyle toplanmış ve çalışmadan elde edilen nitel veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Görüşme sorularının içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla uzman görüşü alınmış ve verilerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla araştırmacı ve diğer bağımsız uzmanların belirlediği kod ve temalar arasındaki uyumu belirlemek amacıyla uzlaşma yüzdesi formülü kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin YY yaklaşımını daha çok özel okullarda uygulanabilecek bir model ve insan kaynakları yönetimi becerisi ve yeterliği olarak algıladığı görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre BYYM'nin boyutları bağlamında okul yöneticilerinin bu yeterliklere istenen düzeyde sahip olmadığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Yetenek yönetimi, yetenek geliştirme, okul yönetimi

Integrated talent management model in schools: teacher perspectives

Abstract

The aim of this study is to explore the teachers' perspectives on how school administrators display characteristic of integrated talent management model (ITMM). The population of the study consists

* Bu çalışmanın ilk hali, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde (7-8 Kasım 2013, Marmara Üniversitesi) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Yrd.Doç.Dr., Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, tufana60@gmail.com

of teachers who work in schools that are located in the districts of Ankara, namely Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan and Yenimahalle. The sample of the study comprises 55 teachers who work in high schools which include 2 anatolian high schools, 1 general high school, 1 science high school, 1 technical and vocational high school, 1 imam hatip high school within the academic year 2012-2013. Data are collected using semi-structured interviews and focus group interviews. After the completion of the content analysis, the amount of agreement or correspondence amongst the coders has been checked. According to the findings of the study, teachers consider talent management approach a more appropriate model for private schools. Also, teachers perceive talent management as a competency or skill that pertains to human resource management. Teachers indicate that school administrators do not possess the required competencies for the ITMM approach.

Keywords: Talent management, talent development, school management

Giriş

Postmodern toplum ve postendüstriyel çağda işletmelerde çalışanların ihtiyaçları ve hakları gibi sosyal konular daha çok gündeme gelmektedir (Aytaç, 2013; Moczyłowska, 2012). Yetenek yönetimi (YY) kavramı 2000 yılı başlarında Amerika'da Mckinsey danışmanlık firmasının 1997 yılında yaptığı "yetenek savaşları" araştırmasıyla gündeme gelmiştir. Araştırma sonucunda başarılı örgütlerin tutarlı ve sürekli bir YY uygulamasına sahip oldukları görülmüştür. Bu araştırma, işletmelerin yetenekli insanları bulmak ve elinde tutmak için diğer işletmeler ile zorlu bir rekabet içerisinde oldukları gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda gerek özel işletmelerde gerekse eğitim örgütlerinde en önemli kaynağın "yetenekli personel" olduğu ifade edilmiştir. Talleyrand'ın "100 aslanın bir koyun tarafından yönetildiği orduya karşı, 100 koyunun bir aslan tarafından yönetildiği bir ordudan daha fazla korkarım" sözü bir anlamda YY'nin önemine dikkat çekmektedir (Axelroad, Michaels ve Hanfield, 2001; Aytaç, 2013; Frank ve Taylor, 2004; McDonnell, 2011; Oracle, 2012; Scullion ve Collings, 2011; Vaiman, Scullion ve Collings, 2012).

YY'nin günümüzde popüler olmasında işletmelerin rekabet edebilmek için yetenekli çalışanlara daha çok ihtiyaç duyması ve bunları da işletmeye çekmenin ve elde tutmanın giderek güçleşmesi etkili olmaktadır (Dries, 2013; Moczyłowska, 2012; Tucker, Kao ve Verma, 2005).

Yetenek yönetimi

Yetenek, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde "bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme yeteneği; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç; kapasite" olarak tanımlanmıştır. Yetenek, insanların bir iş için gerekli çeşitli görevleri yerine getirme kapasitesidir (Robbins ve Judge, 2012, s. 51). YY; örgütün ve çalışanlarının ihtiyaç duyulan yetenek ve yeterliklerinin tanımlanması, bu doğrultuda liderlik ve üst yönetim pozisyonları için doğru çalışanların sağlanması, tüm işgücünün örgütsel amaçlara yönelik kariyer planlarının yapılması, performanslarının değerlendirilmesi, yüksek performans kültürünün oluşturulması ve yürütülmesini kapsayan bir stratejik yönetim sürecidir (Akar, 2012; Cross, 2007; Davis, 2007;

Galagan, 2008; Michaels, Hartford-Jones ve Axelrod, 2001; McCauley ve Wakefield, 2006; Silzer ve Dowell, 2010). Eğer örgütlerin iş ve yönetim sistemleri bu süreçlerle uyumlu değilse kârlarını en üst düzeye çıkarmada başarısız olmakta ve risk altına girmektedir (Akar, 2012; Alayoğlu, 2010; Altınöz, 2009; Cannon ve McGee, 2011; Ceylan, 2007; Çelik ve Zaim, 2011, Düren, 2010; Davies ve Davies, 2011; McCauley ve Wakefield, 2006; Oracle, 2012; Richard, Audrey ve Robert, 2008). Ulrich ve Smallwood (2012) yeteneği, “yetenek = yeterlilik × bağlılık × katkı” şeklinde formüle etmiştir. Dutttagupta’ya (2006) göre YY örgüt içinde yetenek akışının sağlanması ve stratejik biçimde yönetilmesidir. YY’nin amacı stratejik işletme hedeflerine göre doğru zamanda doğru kişinin doğru işle eşleşmesini sağlayacak yetenekli çalışanların hazır olmasını sağlamaktır.

YY için bir takım yazarlar “yeni şişelerdeki eski şarap” ya da “yeni gümüş kurşunlar” benzetmesi yaparken (Bahadır, 2010; Huang ve Tansley, 2012; Iles, Preece ve Chuai, 2010; McDonnell, Lamare, Gunnigle ve Lavelle, 2010; Tansley, 2011) stratejik insan kaynakları yönetimine farklı bir değer kattığı yönünde bir görüş birliği söz konusudur (Dries, 2013). Lewis ve Heckman (2006) YY’nin insan kaynakları yönetiminin (İKY) stratejik önemini ortaya koyan bir etiketten öte olmadığını, kavramın içinin “anlamsız ve boş” olduğunu ifade etmektedir.

YY rekabet avantajı elde etmek amacıyla; örgütün uzun vadeli stratejileri doğrultusunda yüksek performans için potansiyelli-yüksek nitelikli kişileri işe alma, geliştirme, yerleştirme, işte tutma çalışmalarını sürdürme ve bütünleştirme sürecidir. YY, insan kaynakları yönetiminde, personel yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminden sonraki üçüncü aşama olarak değerlendirilmektedir. YY ile İKY’nin temel amacı “doğru işe doğru kişiyi” yerleştirmektir (Akar, 2012; Bahadır, 2010; Berger, 2004; Fang Li ve Davos, 2008; Lewis ve Heckman, 2006; Vaiman, Scullion ve Collings, 2012). YY ve İKY örgütün stratejik hedeflerini desteklemekte ve başarılı olabilmek için onlarla uyumlu olmaya ihtiyaç duymaktadır. YY, İKY’den daha “odaklaşmış” bir alandır ve hedef grubu tüm örgüt çalışanları değil kilit pozisyonlarda yer alan çalışanlardır. YY çalışanları sınıflandırarak sadece en üst kademelerde yer alan çalışanlarla ilgilenmekte ve çalışanlara eşit yaklaşımda İKY’den farklı bir bakış açısı sergilemektedir (Bahadır, 2010; Lewis ve Heckman, 2006).

Tablo 1

Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş

| | | Yetenek Yönetimi |
|--------------------------|--|-------------------------|
| | Stratejik İKY | Performans yönetimi |
| Personel Yönetimi | İşe alım | Yetkinlik yönetimi |
| Ücretler | Kariyer gelişimi | Örgütsel yedekleme |
| Yan haklar | Örgütsel tasarım | İş ile entegrasyon |
| İş fonksiyonu | Toplam ücretlendirme | Liderlik geliştirme |
| Ücret ödeme sistemleri | İletişim | |
| | İş ortağı | |
| | İşe alım, İK portalı, tazminat, öğrenme yönetimi | |

YY'nin dayandığı temel görüşler; yetenekli çalışanlara ve özellikle kilit pozisyonlarda güçlü yeteneklere sahip olan işletmelerin daha başarılı olduğu ve rekabet etmede önemli bir avantaj sağladığıdır. Burada YY'nin temeli örgütün hedefleri ile çalışanların yeteneklerinin bütünleştirilmesidir (Ashton ve Morton, 2005). Günümüzde “yetenek” örgütsel temel bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde yetenek havuzunun oluşturulması ve yönetilmesi, bu bağlamda liderlerin önemli görevlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Altuntuğ, 2009; Armstrong, 2006; Düren, 2010; Heinen ve O'Neill, 2004; Lockwood, 2006). YY uygulamalarının dayandığı temel görüşler; örgütün önemli pozisyonlarında yetenekli çalışanların olmasının rekabet avantajı yaratabileceği ve örgütsel performansı artırabileceği konusuna odaklanmıştır (Ashton ve Morton, 2005; Axelroad, Hanfield ve Michaels, 2001). YY'de amaç; gelecekte rekabet avantajı sağlayacak yetenek ve yeterliklerin ne olacağını saptanmasıdır. Bu ise bir anlamda örgütte potansiyel yıldızların ve kilit yeteneklerin belirlenmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Fand Li ve Devos, 2008). Örgütün hedefleri ile çalışanların yeteneklerinin bütünleştirilerek yönetilebilmesi YY'nin özünü oluşturmaktadır. YY uygulamaları süreçleri (yeteneği tanımlama, işe alma, yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve yedekleme) ve benzer olmakla birlikte her örgütte farklılık gösterebilir (Israelite, 2010; Philips ve Edwards, 2009). Bu bağlamda özellikle eğitim örgütlerinde ve okullarda farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi söz konusudur.

Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi

İş dünyasında küresel örgütlerin başarısında YY rüzgârı hızla eserken bu yaklaşımın eğitim örgütlerini nasıl ve ne şekilde etkileyeceği üzerinde akademik alan yazında çeşitli teoriler ve modeller ileri sürülmektedir. Ancak pratikte nasıl ve ne ölçüde uygulanacağı ile ilgili çalışmaların sayısı yeterli değildir.

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gündeme gelen pozitivizm sonrası yaklaşımlar, eğitim kurumlarının sadece teknik ve kurumsal etkililiğe dayalı yönetilmesinin insan kaynağının ikinci plana itilmesiyle sonuçlandığını ifade etmekte, bunun sonucunda insanların örgüt yaşamında tekdüze bir anlayışla değerlendirildiğini vurgulamaktadır (Aslanargun, 2012).

Okullarda, dünya ile rekabet edecek değerleri vurgulayan güçlü bir örgüt kültürü oluşturma yönündeki çabaların yetersiz olduğu görülmektedir (Sağnak, 2005). “Madde ve insan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi” tanımı okul yönetimi söz konusu olduğunda yetersiz kalmaktadır (Aslanargun, 2012). Bu bağlamda eğitim örgütleri niçin yetenek yönetimine ihtiyaç duyarlar? sorusu son yıllarda gündeme gelmiştir. Küreselleşme ve postmodernizm bağlamında sürekli değişim ve belirsizlik ile karşı karşıya kalan eğitim örgütleri gerek değişimlere ayak uydurabilme gerekse rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme konusunda zorlanmaktadırlar. Böylesi bir ortamda eğitim örgütlerinin varlığını sürdürebilmeleri için özellikle insangücü kaynağını iyi seçmesi ve kullanması gerekmektedir. Sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak, geleceğe dönük liderler yetiştirmek, rekabet avantajı bağlamında çalışanların performanslarını geliştirmek, personelin işe giriş-çıkış hareketliliğini azaltmak ve sürekli yeni personelin eğitimine yönelik maliyetleri düşürme YY'yi gerekli kılmaktadır. Özellikle okulların yetenekli işgörenleri seçmesi,

örgüte bağlaması ve geleceğe dönük örgütü geliştirmede bir “yetenek avcısı ve yöneticisi” olması gerekir.

YY son yıllarda eğitim örgütlerinin geliştirilmesinde kritik bir başarı faktörü olarak görülmeye başlanmıştır. Eğitim örgütlerinin başarısında temel kaynak olarak çalışanların yeteneği ve okul liderlerinin YY becerileri ön plana çıkmaktadır. YY’ye odaklanma, yüksek performanslı bir öğrenme ortamı oluşturmak ve okullarda derinlemesine liderliği inşa etmek gibi diğer stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu halen var olan basit başarı planları ve tipik hiyerarşik liderlik rollerinin yerine getirilmesinden farklı olarak gelecekte yeni ve farklı liderlik rolleri yaratacak yetenekli bireylerin ortaya çıkmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç, okulun dönüşüm ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi ve yaratıcı liderler geliştirme zorluğu ile karşılaşan okullar için özellikle önemlidir (Aytaç, 2013; Davies ve Davies, 2011). McKinsey çalışması bağlamında küresel anlamda yetenekli okul liderlerinin işe alınması ve devamlılığının sağlanması sorunu güncelliğini sürdürmektedir. Yetenek yöneticisi okul liderlerin, etkili okullar yaratabileceği ya da etkili okulların yetenekli liderler ve çalışanları yaratacağı yönündeki varsayımların uygulamadaki karşılıklarının araştırılmasına gereklilik vardır (Bennis, 1997; Golden, 2005; MacBeath, 2006). Okul merkezli yönetim anlayışının egemen olduğu Avusturalya, Yeni Zelanda, Amerika, Kanada gibi bütçe, personel ve program gibi alanlarda okulların özerk bir yapıda olduğu sistemlerde okul yöneticilerinin YY becerilerine sahip olması gerek okul gerekse bölge düzeyinde önemli bir sorun alanı olarak ortaya çıkmıştır (Aytaç, 2013; MacBeath, 2006).

Nitelikli okul liderliği ile okulun etkililiği arasındaki ilişki birçok araştırmada (Hallinger ve Snidvongs 2005; Teddlie ve Reynolds, 2000) ortaya konulmuştur ve yetenekli liderlerin okullarda doğrudan ya da dolaylı olarak değişimi sağladıkları görülmüştür. Okulda YY’nin başarıya ulaşabilmesi için yetenekli bireylerin okula çekilmesi, belirlenmesi, sürekli gelişiminin ve bağlılığının sağlanması ve önemli görevlerde yüksek performans gösterebilmesinin sağlanabilmesi gereklidir. Bunu okulda yapabilecek okul liderlerine ihtiyaç vardır (Rhodes, 2012; Rhodes ve Bisschoff, 2012).

Lider yetiştirmek için, YY örgütler tarafından küresel şartlarda varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayacak bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. YY ile birlikte yönetim ilkeleri yerine paylaşılan vizyon bağlamında liderlik ilkeleri gündeme gelmiştir. Yetenek yöneticisi olarak liderler, çalışanların hem akılları hem de kalpleriyle meşgul olmalıdır (Cappelli, 2008; Düren, 2010). Günümüz eğitim örgütlerinde liderlere duyulan artan ihtiyaç ve yetenek yönetiminin bu liderlerin bulunması ve geliştirilmesi sürecindeki işlevi ve rolü önemli hale gelmektedir.

Yöneticilerin görevlerinin bir bölümü, yetenekli insanları bulmak, yerleştirmek, yönetmek ve bunun için yeni yollar bulmaktır. Bütün bu süreçlerin tanımlanması, planlanması ve işletilmesi yetenek gerektirir ve bu yöneticilerin işidir (Davis, 2007; Lewis ve Heckman, 2006). Eğitim örgütleri ile diğer özel işletmelere YY açısından bakıldığında, okullarda YY uygulamalarından çalışanları okula çekme, elde tutma, güdüleme, geliştirme ve yedekleme uygulamalarının yeterince gerçekleştirilemediği görülmektedir (Ringo, Schweyer, DeMarco, Jones ve Lesser, 2008).

Başarılı eğitim örgütlerinin oluşturulmasında önemli faktörlerden biri de yetenek yönetimidir. Araştırmalar eğitim örgütlerinde özellikle yetenek yönetimine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. YY eğitim örgütlerinde konuşulmaya başlayan yeni kavramlardan biridir. Okullarda yetenekli liderlerin ve çalışanların eksikliği, aynı alanda çalışan okullar arasında bir rekabet ortamı yaratmış, özellikle YY anlayışının benimsendiği okulların kendilerini geleceğe taşıyabilmesi için nitelikli çalışanlardan oluşan bir “yetenek havuzu” oluşturdukları görülmüştür. Ayrıca okulların öğretmenler ve yöneticiler tarafından tercih edilen ve seçilen marka ve okullar (employer brand) olması rekabetin yaşandığı günümüzde yetenek yönetimi bağlamında önemli bir husustur (Brandt, 2011; Brooke ve Matthews, 2012; Davies ve Davies, 2011; Lewis ve Heckman, 2006; Tarique ve Schuler, 2010). Okulların farklılık ve yenilikçilik ihtiyaçlarını karşılamada başvurabileceği en etkili yollardan birisi de yetenek yönetimini etkili şekilde gerçekleştirebilmesidir. Artık eğitim örgütleri de (resmi/özel okullar, eğitim bakanlıkları) kar amaçlı özel işletmeler gibi yetenekli çalışanları bünyesinde tutmak istemektedir. Bu süreçte, okulların yetenekli yöneticileri, öğretmenleri, uzmanları ve diğer çalışanları belirlemesi, bünyesinde tutması ve kullanabilmesi bilgi ve becerilerine sahip olması önemli bir hale gelmektedir (Aytaç, 2013). Eğitim yöneticileri, bir anlamda entelektüel sermaye yöneticisidir. Eğitim yöneticisinin gerek öğretmenlerin gerekse öğrencilerin sahip olduğu entelektüel sermayeyi iyi yönetmesi gerekmektedir.

İlgili araştırmalar

McKinsey araştırmaları olarak bilinen 6900 yönetici üzerinde iki aşamalı yapılan araştırmada; yöneticilerin %89'u en güç yönetim konusunun “yetenekli kişileri şirkete çekmek” ve %90'ı “yetenekli işgörenleri işletmede tutmak” olduğunu belirtmiştir (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001). İşletmelerdeki çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların % 72'si küresel rekabet edebilmek için gerekli yetenekli işgörenlerin işe alınması ve devamının sağlanmasında zorluk çekildiğini ifade etmiştir (Brooke ve Matthews, 2012).

Ashridge yönetim ve iş eğilimleri indeksi tarafından 800'den fazla yönetici örneklemini üzerinde yapılan bir araştırmada yöneticilerin %66'sı küreselleşme sürecinde en fazla karşılaştıkları en büyük sorunlarından biri olarak YY'ye ihtiyaçlarını ifade etmişlerdir. Yine aynı araştırmada yöneticilerin %53'ü gelecek kuşak yöneticilerin seçilmesi ve hazırlanmasında günümüzde örgütlerin daha aktif ve katılımcı olmalarına ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir (Cheese, Thomas ve Craig, 2009, s. 5).

260 uluslararası şirket üzerinde küresel YY faktörlerinin ne olduğu ile ilgili araştırmada (McDonnell, Lamare, Gunnigle ve Lavelle, 2010) işletmelerin yarısının global başarı planları ve formal yönetimi geliştirme programları olduğu görülmüştür. Bu işletmelerin yetenekli çalışanları belirlemeye ihtiyaç duydukları görülmüştür. Özellikle düşük teknoloji ve maliyetlerin olduğu sektörlerde, yetenekleri belirleme ve geliştirme süreçlerinde geleneksel insan kaynakları yönetim süreçlerini uyguladıkları görülmüştür.

33 uluslararası işletmede 263 çalışan üzerinde yarı yapılandırılmış görüşme soruları bağlamında yapılan araştırmada etkili yetenek yönetiminin ilkeleri olarak; strateji ile uyuşma, kurum içi uyum,

kültürel yerleşiklik, yönetim katılımı, yerel ve küresel ihtiyaçlar arasında bir denge kurma, çalışanlar tarafından tercih edilen bir kurum olma belirlenmiştir (Stahl ve diğerleri, 2012).

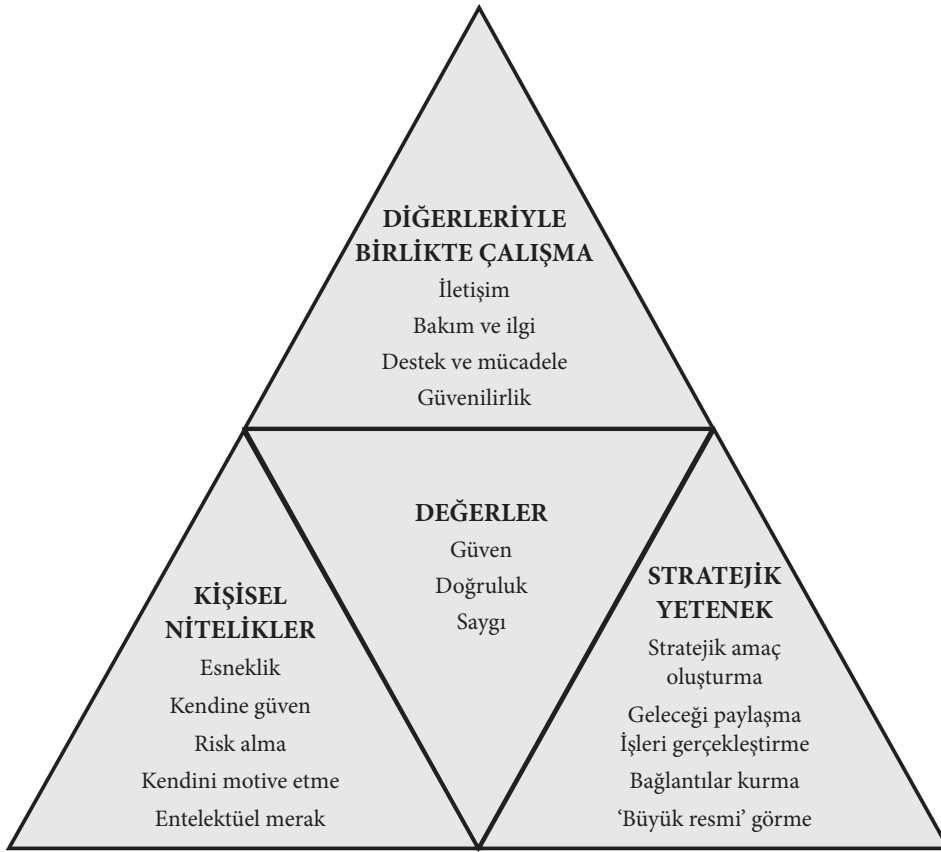
Akar (2012) tarafından dört üniversite üzerinde öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin boyutlarına ilişkin görüşlerini belirlemek üzere yaptığı araştırmada; yetenek yönetiminin beş boyutundan yeteneği çekme boyutunun üniversitelerde “biraz” düzeyinde, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme boyutlarının ise “çok az” düzeyinde uygulandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanmasında tüm boyutlarda kamu ve vakıf üniversitesi öğretim üyesi görüşleri arasında anlamlı fark olduğu ve vakıf üniversitesi öğretim üyelerinin görüşlerinin kamu üniversitesi öğretim üyesi görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Aslanargun (2012) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu ve lise okul müdürleri genel olarak bakanlığın atama yönetmelikleri çerçevesinde sınava endeksli yöneticilerin seçildiği ve adalet, güven, çalışkanlık, kariyer, liyakat gibi sürekli tartışılan fakat içeriği net olarak doldurulamayan kavramlara atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bununla birlikte performans, deneyim, insan ilişkileri, yetiştirme eğitimi, kişisel özellikler ve lisansüstü eğitim gibi ek nitelikler müdürlerce vurgulanmaktadır. Sadece sınava dayalı müdür atamasının sakıncaları bütün müdürlerce altı çizilen olumsuzluk olarak ön plana çıkmaktadır.

Bütünleştirilmiş yetenek yönetim modeli (BYYM)

Yetenek yönetiminin eğitim örgütlerinde hayata geçirilmesinin (özel sektör ile kıyaslandığında) daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Özellikle yetenekli öğretmenlerin ve yöneticilerin okula çekilmesi, devamlılığının sağlanması ve vizyona yönelik harekete geçirilmesi sürecinde okul liderlerine önemli görevler düşmektedir (Behrstock, 2010). Okulların geliştirilmesinde önemli bir faktör olan yetenek yönetimi, Davies ve Davies (2011) tarafından geliştirilen bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modelinde (BYYM) hayata geçirilme süreçleri teorik ve uygulamalı olarak ifade edilmiştir. Türk eğitim sistemindeki okullara liderlik yapacak ve geleceğe yönlendirecek işgörenlerden (yönetici, öğretmen, uzman vb.) oluşan yetenek havuzlarının, okul örgütünde geliştirilmesine yönelik bir yapılanma ihtiyacı söz konusudur (Aytaç, 2013; Davies ve Davies, 2011). Okulda dönüşüm ihtiyaçlarını karşılayacak yenilikçi ve vizyoner liderlerin geliştirilmesi bağlamında bir yetenek yönetimi kültürünün oluşturulması önem kazanmaktadır. Okul liderlerinin BYYM modeli bağlamında okulda geliştirmesi ve göstermesi gereken değer ve davranış biçimleri söz konusudur. Okul liderlerinin YY yaklaşımı bağlamında Davies ve Davies (2011) tarafından okullara yönelik geliştirilen bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Şekil 1);

1. Değerler: saygı, güven, doğruluk
2. Diğer işgörenlerle birlikte çalışma: iletişim, ilgi, özen, güvenilirlik, destek ve zorluklar
3. Personel nitelikleri: esneklik, risk alma, kendini güdüleme, entelektüel merak
4. Stratejik yetenek: stratejik hedef, işleri gerçekleştirme, geleceği paylaşma, bağlantılar kurma, büyük resmi görme.



Şekil 1. Bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli (BYYM)

Okullarda liderliğin eksikliği ile ilgili küresel kaygılar liderlik yeteneği ve liderlik yetenek yönetimi konusunu gündeme getirmiştir. Özellikle son yıllarda okul liderlerinin YY becerilerinin geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Okulda yetenekli çalışanların belirlenmesi, okula çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması rekabetin ve farklılığın ön plana çıktığı eğitim alanında özellikle liderlerin YY becerilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır (Newman, 2005; MacBeath, 2006; Rhodes, 2012). Okulların nitelikli çalışanları (öğretmenleri ve yöneticileri) çekme, uygun pozisyonda kullanma, geliştirme, elde tutma ve yedekleme yeteneği, okul toplumu geleceğe doğru ilerlerken önemli bir liderlik sorun alanı olarak görülmektedir. Türk eğitim sisteminin başarısında temel üretim birimi olan okulların yetenekli ve öğrenen örgütlere hızlı şekilde dönüştürülmesi sürecinde çalışmanın alan yazına katkısı olacağı düşünülmektedir.

Ülkemizde yürürlükte olan okul yöneticisi atama sisteminin iyi yöneticileri iş başına getirme konusunda bir hedefinin olduğunu söylemek mümkün değildir. Sınava dayalı teknik yeterlikleri okul yöneticiliğinde en önemli ölçüt olarak benimseyen bir eğitim sisteminin (Aslanargun, 2012) yetenek yöneticisi anlayışına ve yeterliklerine sahip okul yöneticilerine ihtiyacı vardır. Alan

yazına bakıldığında araştırma okullarda yetenek yönetimi modeli çalışması bağlamında ilklerden biri olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin BYYM özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda;

1. Öğretmenlerin yetenek yönetim yaklaşımına ilişkin algıları ve beklentileri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, BYYM bağlamında okul yöneticilerinin değerler, diğer işgörenlerle birlikte çalışma, personel nitelikleri, stratejik yetenek boyutlarına yönelik gösterdiği davranışlarına yönelik görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin BYYM okullarda uygulanmasına yönelik önerileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın modeli

Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin BYYM özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüş ve önerilerinin ne olduğunun belirlenmesini amaçladığından tarama modelinde nitel bir araştırmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi açıklayan bir araştırma yöntemidir (Karasar, 1999).

Evren ve örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu; 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki liselerdeki öğretmenler oluşturmuştur. Çalışmanın örnekleme her ilçeden yedi lise (2 anadolu lisesi, 1 genel lise, 1 fen lisesi, 1 teknik ve endüstri meslek lisesi, 1 ticaret meslek lisesi, 1 imam hatip lisesi) tesadüfi yöntemle seçilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2
Çalışmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

| Branş | f |
|------------------------|---|
| Fizik | 5 |
| Beden Eğitimi | 3 |
| Matematik | 6 |
| Meslek Dersleri | 3 |
| Felsefe | 4 |
| Kimya | 3 |
| Elektrik-Elektronik | 3 |
| Biyoloji | 2 |
| Bilişim Teknolojileri | 3 |
| Türk Dili ve Edebiyatı | 5 |

Tablo 2'nin devamı

| Branş | f |
|---------------------------|-----------|
| İngilizce | 4 |
| Otomasyon/Mekatronik | 1 |
| Coğrafya | 4 |
| Din Kül. ve Ahlak Bilgisi | 3 |
| Rehberlik | 6 |
| Cinsiyet | f |
| Erkek | 24 |
| Kadın | 31 |
| Öğrenim Durumu | |
| Lisans | 48 |
| Yüksek lisans | 7 |
| Mesleki Kıdem | |
| 0-5 yıl | 7 |
| 6-10 yıl | 16 |
| 11-15 yıl | 17 |
| 16-20 yıl | 10 |
| 21 yıl ve üstü | 5 |
| Toplam | 55 |

Veri toplama araçları

Yedi okuldaki 55 öğretmenden elde edilen araştırma verileri, Davies ve Davies (2011) tarafından geliştirilen okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli boyutları temelinde yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve odak grup görüşmesiyle toplanmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında sorulacak soruların BYYM'nin boyutları bağlamında oluşturulmasına dikkat edilmiş ve alandan iki uzmandan içerik geçerliliği ile ilgili dönüt alınmıştır. Daha sonra beş öğretmen ile ön görüşme yapılmıştır. Ön görüşme yapılan bu öğretmenler daha sonra araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Görüşmenin başlangıcında BYYM hakkında öğretmenlere bilgilendirme yapılarak boyutları açıklanmıştır. Çalışmada elde edilen nitel veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiş olup araştırma amaç ve soruları doğrultusunda temalar oluşturulmuştur. Araştırma sürecinde sorularla ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri temalar bağlamında ifade edilmiş ve yorumlanmıştır.

Öncelikle alınan ses kayıtlarının çözümlemesi yapılmış ve kavramlar kodlanmıştır. Kodlamalar yapılırken araştırma sorularındaki kategoriler ve BYYM'nin boyutları bağlamında çıkan temalar göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmacı ve diğer bağımsız uzmanların belirlediği kod ve temalar arasındaki uzlaşma yüzdesinin hesaplanmasında ve içerikte yer alan verilerin güvenilirliğini sağlamada Miles ve Huberman'ın (1994) formülü kullanılmıştır.

$$\text{Uyuşum yüzdesi} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$$

Toplanan nitel verilerin kodlanmasında ve temaların oluşturulması sürecinde çalışmayı yürüten araştırmacı tarafından belirlenen ana kategorilere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin

uyumunu belirlemek amacıyla araştırmacı dışında dört eğitim yönetimi ve politikaları alan uzmanı ve bir ölçme ve değerlendirme uzmanının görüşleri ve değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Kodlara ait uyuşum yüzdeleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

Öğretmen Görüşme Kodlama Anahtarında Yer Alan Maddelerin Güvenirlilik Düzeyleri

| Öğretmenlerin Görüşleri | Uyuşum Yüzdesi (%) | Temalar |
|--|---------------------------|--|
| Özel okulların yönetim anlayışı | 100 | Yetenek yönetimi algısı |
| Yetenekli öğrencilerin yönetimi | 95 | |
| Nitelikli öğretmenlerin okula çekilmesi | 85 | |
| İnsan kaynakları yönetimi becerisi ve yeterliği | 100 | |
| Okul liderliği | 96 | |
| Eski şarap yeni şişe benzetmesi | 92 | |
| Okul yöneticilerinin YY değerleri | | |
| Değerlerin uygulamada geçerliliği | 96 | Okul yöneticilerinin YY değerleri |
| Saygı | 100 | |
| Güven duyma | 100 | |
| Doğruluk | 100 | |
| Diğer işgörenlerle birlikte çalışma | | |
| Okul yöneticilerinin olumlu iletişim ve insan ilişkileri kurması | 100 | Diğer işgörenlerle birlikte çalışma |
| Öğretmenlerin sorunlarına duyarlılık | 92 | |
| Sendikaların etkisi | 94 | |
| Okulu destekleme ve sorunlarla mücadele etme | 95 | |
| Okul yöneticilerinin YY yeterlikleri | | |
| Risk alma | 86 | Okul yöneticilerinin YY yeterlikleri |
| Esneklik | 84 | |
| Entelektüel merak | 94 | |
| Stratejik yetenek | | |
| Stratejik vizyon | 86 | Stratejik yetenek |
| Vizyoner liderlik | 88 | |
| Kısa vadeli etkinliklere odaklanma | 90 | |
| BYYM'nin uygulanmasına ilişkin öneriler | | |
| Okullara özerklik verilmesi | 85 | BYYM'nin uygulanmasına ilişkin öneriler |
| MEB merkez örgütünün YY bağlamında örgütlenmesi | 90 | |
| Okullara personel alanında yetki aktarılması | 90 | |
| Eğitim kurumları yöneticilerini atama ve değiştirme sisteminin yeniden yapılanması | 93 | |
| YY becerisine sahip okul yöneticilerinin yetiştirilmesi | 80 | |
| Profesyonel eğitim yöneticisi | 96 | |

Bulgular

Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeline ilişkin elde edilen veriler ve analizleri aşağıda verilmektedir. Araştırmanın birinci alt problemini oluşturan “öğretmenlerin YY yaklaşımına ilişkin görüşlerinin ne olduğu” ile ilgili bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmenlerin BYYM’ye İlişkin Görüşleri

| Soru | Görüşmelerde ortaya çıkan anahtar içerik özetleri ve ilgili ifadeler | Temalar | Toplam Puan |
|-----------------|---|---|-------------|
| YY sizce nedir? | “YY özel okullarda etkili uygulanabilecek bir yaklaşımdır.” (Ö16) “YY resmi okulların bir anlamda özel okullar gibi yönetilmesidir” “YY okullara işletme gözüyle bakılmasıdır.” “YY bir anlamda resmi okulların bir anlamda özel okullar gibi yönetilmesidir.” | Özel okulların yönetim anlayışı | 29 |
| | “Okul yöneticilerinin insan kaynağını etkili yönetebilmesidir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken bir yeterlidir.” (Ö23) “YY, okul yöneticilerinin personeli etkili kullanabilmesidir.” | İnsan kaynakları yönetimi becerisi ve yeterliği | 20 |
| | “İnsan kaynakları yönetimi/personel yönetiminin yeni adıdır.” (Ö9) “Akademisyenlerin ya da işletmecilerin ürettiği yeni fakat içi boş bir kavramdır. Bizde her işletme kavramını hemen eğitime uygulamaya çalışıyoruz, bu da bu kavramlardan biri.” (Ö14) | Eski şarap yeni şişe benzetmesi | 13 |
| | “YY, nitelikli öğretmenlerin okula çekilmesi ve elde tutulmasıdır.” (Ö10) | Nitelikli öğretmenlerin okula çekilmesi | 10 |
| | “YY okul müdürünün liderlik yapmasıdır.” (Ö9) “YY bir anlamda okul liderinin görevidir.” | Okul liderliği | 9 |
| | “YY ilk başta başarılı ve yetenekli öğrencilerin belirlenmesi ve yönlendirilmesi olarak algılanmaktadır.” (Ö6) | Yetenekli öğrencilerin yönetimi | 6 |

Öğretmenlerin YY’ye ilişkin görüşlerine bakıldığında; yaklaşık yarısı YY’yi “özel okullara uygun bir yönetim yaklaşımı” olarak algılanmaktadır. Öğretmenlerin 1/3’ü YY’yi “insan kaynakları yönetimi ve becerisi” olarak ifade ederken yaklaşık 1/4’ü ise “Eski şarap yeni şişe benzetmesi” yaparak personel ve insan kaynakları yönetiminin yeni adı olarak algılanmaktadır. Öğretmenlerin sadece %18’i YY’yi bir okul liderlik yaklaşımı olarak görmektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemini oluşturan “öğretmenlerin BYYM’nin değerler boyutuna (okul yöneticilerinin sergilediği) ilişkin görüşlerinin ne olduğu” ile ilgili bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Öğretmenlerin BYYM’nin Değerler Boyutuna İlişkin Görüşleri

| Soru | Görüşmelerde ortaya çıkan anahtar içerik özetleri ve ilgili ifadeler | Temalar | Toplam Puan |
|---|--|-----------------------------------|-------------|
| Okulunuzda BYYM’ne ilişkin okul yöneticilerinizin saygı, güven, doğruluk değerlerine sahip olma durumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? | <p>“Değerler okulda yöneticilerin günlük davranışlarına pek yansımamaktadır.” (Ö19)</p> <p>“Saygı, güven ve doğruluk gibi değerler okulda yöneticiler tarafından dillendiriliyor ancak bunların yaşandığı ya da yaşatıldığı sadece birkaç etkinlik yapılıyor.”</p> <p>“Okulun temel değerleri okulun girişinde ve öğretmenler odasında görünür yerde yazılı ancak okul yöneticilerimizin sözlerinde sıklıkla geçmesine rağmen davranışlarında pek göremiyorum.”</p> | Değerlerin uygulamada geçerliliği | 19 |
| | <p>“Yöneticilerimiz bize kişisel ve mesleki olarak saygı duymaktadır.” (Ö14)</p> <p>“Yöneticilerimiz öğretmen olarak bize gereken saygıyı göstermiyor.” (Ö21)</p> <p>“Okul yöneticileri öğretmenlere saygı duymamakta, bizleri emir eri kendisini de komutan olarak algılamaktadır.”</p> <p>“Okul yöneticileri uzman öğretmen ve başöğretmen gibi ünvanlara önem vermiyor.” (Ö5).</p> <p>“Uzman ya da başöğretmen olmamız okul yöneticileri tarafından önemsenmemektedir.”</p> | Saygı | 40 |
| | <p>“Okul yöneticilerimiz davranışlarıyla bizlere güven duygusu vermektedir.” (Ö12)</p> <p>“Okul yöneticilerimiz çeşitli nedenlerle (siyasi görüş, etnik köken, mezhep, sendika üyeliği) öğretmenler arasında ayrımcılık yapmakta, bu da onlara olan güvenlerimizi azaltmaktadır.” (Ö27)</p> <p>“Okul müdürümüz kendine yakın öğretmenlere göre programı ayarlıyor, bu da kendisine olan güvenimizi ve saygımızı azaltıyor.”</p> | Güven | 39 |
| | <p>“Okul yöneticilerimizin söyledikleri ile yaptıkları uyumaktadır.” (Ö9)</p> | Doğruluk | 9 |

Öğretmenlerin BYYM’de okul yöneticilerin sahip olması gereken değerler boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında; öğretmenlerin yaklaşık 1/3’ü “güven, saygı ve doğruluk gibi değerlerin sözde ifade edildiği ancak okul yöneticilerinin bu değerleri günlük uygulamalara yansıtamadığı” görüşündedirler. Öğretmenlerin %38’i okul yöneticilerinin kendilerine saygı göstermediklerini ifade ederken %25’i ise kendilerine hem kişisel hem de mesleki anlamda saygı gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin %22’si okul yöneticilerinin güven değeri sergilediklerini ifade

ederken yaklaşık yarısı bu yönde davranış sergilemediklerini ifade etmiştir. Öğretmenlerin %16'sı okul yöneticilerinin “doğruluk” değeri sergilediklerini ifade etmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemini oluşturan “öğretmenlerin BYYM'nin diğer işgörenlerle birlikte çalışma (okul yöneticilerinin sergilediği) boyutuna ilişkin görüşlerinin ne olduğu” ile ilgili bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin BYYM'nin Diğer İşgörenlerle Birlikte Çalışma Boyutuna İlişkin Görüşleri

| Soru | Görüşmelerde ortaya çıkan anahtar içerik özetleri ve ilgili ifadeler | Temalar | Toplam Puan |
|--|---|--|-------------|
| Okullarda BYYM'nin diğer işgörenlerle birlikte çalışma boyutuna (İletişim, bakım ve ilgi, destek ve mücadele, güvenilirlik) ilişkin görüşleriniz nelerdir? | “Okul yöneticileri çalışanlarla genelde olumlu iletişim kurmak istemektedir.” (Ö14) “Okul yöneticileri zamanlarının önemli bir bölümünü günlük sorunların çözümüne geçiyor (öğretmenlerin ve öğrencilerin sorunları ve çatışmaların çözümü)” (Ö6) “Okul yöneticilerimiz öğretmenleri motive etmede daha çok sözel ifadeler kullanmakta, davranış ve ödüllendirme de etkisiz kalmaktadır.” (Ö12) | Okul yöneticilerinin olumlu iletişim ve insan ilişkileri kurması | 32 |
| | “Okul yöneticilerimiz öğrenme-öğretme süreci ile karşılaştığımız sorunlara karşı duyarlıdır.” (Ö7) “Okul yöneticilerimiz kişisel sorunlarımızla ilgilenmektedir.” (Ö5) “Okul yöneticilerimiz nitelikli öğretmenleri elde tutmak için çaba göstermektedir.” (Ö4) “Okul müdürümüz iyi öğretmenleri okulda tutmak istiyor, özellikle yasal yetkilerini kullanıyor.” | Öğretmenleri elde tutma ve duyarlı olma | 16 |
| | “Okul yöneticilerimiz bazı sendikalara üye olmamız ya da değiştirmemiz konusunda öğretmenleri etkilemektedir.” (Ö8) | Sendikaların etkisi | 8 |
| | “Okul yöneticilerimiz öğretmenler ve öğrenciler tarafından tercih edilen bir okul yaratmak için uğraşmaktadırlar.” (Ö9) “Okul yöneticilerimiz okula mali kaynak ve destek bulabilmek için uğraş göstermektedir.” (Ö12) “Okulda yapılan işler konusunda okul yöneticileri hesap verir, bilgilendirme yapar.” (Ö6) “Okul yöneticilerimiz öğretmenleri daha çok öğrencilerin akademik başarısını geliştirme anlamında desteklemektedir.” (Ö13) “Okul müdürümüz LYS'deki başarı oranını sürekli hedefe koyuyor.” “Okulun başarısında üniversiteyi kazanan öğrenci sayısı temel alınmaktadır.” | Okulu destekleme ve sorunlarla mücadele etme | 40 |

Öğretmenlerin BYYM'nde okul yöneticilerin sahip olması gereken diğer işgörenlerle birlikte çalışma boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında; öğretmenlerin yaklaşık ¼'ü “okul yöneticilerinin

olumlu insan ilişkileri kurma” davranışlarını ifade ederken %21’i ise onları motive etmede daha çok sözel ifadeler kullandıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin okulla ilgili (%12) ve kişisel sorunlarına duyarlılığı (%9) düşük düzeydedir. Öğretmenlerin %23’ü okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarısını desteklemeye ve %22’i ise okula mali kaynaklar bulma yönünde çaba sarf ettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin %11’i ise okul yöneticilerinin yaptıkları işlemler konusunda hesap verdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmanın ikinci alt problemini oluşturan “öğretmenlerin BYYM’nin okul yöneticilerinin nitelikleri boyutuna ilişkin görüşlerinin ne olduğu” ile ilgili bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin BYYM’nin Okul Yöneticilerinin Nitelikleri Boyutuna İlişkin Görüşleri

| Soru | Öğretmen Görüşleri | Tema | Toplam Puan |
|--|---|-------------------|-------------|
| Okullarda bütünleştirilmiş yetenek modelinin okul yöneticilerinin nitelikleri (esneklik, kendine güven, risk alma, kendini motive etme, entelektüel merak) ile ilgili görüşleriniz nelerdir? | <p>“Okul yöneticilerimiz özellikle kendilerine mali sorumluluk getiren konularda risk almak istemiyor.” (Ö6)</p> <p>“Şu an ki mevzuat, okul yöneticilerinin özellikle personel ve bütçe konularında özerk davranmasını engellemektedir.” (Ö19)</p> <p>“Okul yöneticilerimiz il ya da ilçe milli eğitim müdürlüğünden gönderilen yönetmelikler ve genelgeler doğrultusunda hareket etmektedir.”</p> | Risk alma | 25 |
| | <p>“Okul yöneticilerimiz yeni öğrenme-öğretme yaklaşımları konusunda meraklı ve ilgilidir.” (Ö7)</p> <p>“Okul yöneticilerimiz eğitimdeki yeni yaklaşımları sınıfta öğretmenlerin uygulaması konusunda çok istekliler, ama kendileri bu konularda öğrenmeye pek istekli değil.” (Ö6)</p> <p>“Dört yıldır okuldayım kendi alanımda doktora yapıyorum, okul müdürüm doktora yaptığımı bildiği halde tek bir kere ne konuda çalışıyorsun ya da bilgilerini ne ölçüde derslerde kullanıyorsun gibi soruları bana sormadı.”</p> <p>“Okul yöneticilerimiz yönetim ve liderlikle ilgili konulara ilgi duymaktadır.” (Ö13)</p> | Entelektüel merak | 26 |
| | <p>“Okul yöneticilerimiz merkezden gönderilen kararları ve yönetmelikleri uygulamakla sorumludur.” (Ö17)</p> <p>“Okul yöneticilerimiz öğretim programlarını uygulama konusunda esnek bir anlayış sergilemiyor.” (Ö6)</p> <p>“Okul yöneticilerimiz duruma göre yasaları esnek uygulamaktadır.” (Ö12)</p> <p>“Okul yöneticilerimiz derse giriş-çıkış, törenlere katılım, veli toplantıları gibi konularda kurallara uyulması konusunda ısrarcıdır.” (Ö8)</p> <p>“Okul yöneticilerimiz kişisel ve mesleki gelişimimizi destekleyici seminer ve konferanslara katılmamız konusunda esnek davranmaktadır.” (Ö6)</p> | Esneklik | 49 |

Öğretmenlerin BYYM’de okul yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında; öğretmenlerin yaklaşık yarısı “okul yöneticilerinin bütçe ve personel alanlarında” risk almak istemediklerini ifade etmiştir. Öğretmenlerin %23’ü okul yöneticilerinin “yönetim ve liderlik” ile ilgili konulara merak duyduğunu ifade ederken %11’i ise okul yöneticilerinin “yeni öğrenme-öğretme yaklaşımları” ile ilgilendiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin %30’u okul yöneticilerinin merkezden kendilerine gönderilen kararları ve uygulamaları hayata geçirdiklerini ifade ederlerken öğretmenlerin %22’si okul yöneticilerinin “duruma göre yasaları” esnettiği görüşündedirler. Öğretmenlerin %14’ü “derse giriş-çıkış, törenlere katılım, veli toplantıları” gibi konularda okul yöneticilerinin hassas olduklarını ifade etmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemini oluşturan “öğretmenlerin BYYM’nin stratejik yetenek (okul yöneticilerinin nitelikleri) boyutuna ilişkin görüşlerinin ne olduğu” ile ilgili bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin BYYM’nin Stratejik Yetenek Boyutuna İlişkin Görüşleri

| Soru | Öğretmen Görüşleri | Tema | Toplam Puan |
|---|---|------------------------------------|-------------|
| Okullarda BYYM bağlamında yöneticilerin stratejik yetenek boyutu (stratejik amaç oluşturma, geleceği paylaşma, işleri gerçekleştirme, bağlantılar kurma, “büyük resmi” görme) ile ilgili görüşleriniz nelerdir? | “Okul yöneticilerimizin okula dönük bir vizyonu ya da stratejik hedefleri olduğunu düşünmüyorum.” (Ö13) | Stratejik vizyon | 75 |
| | “Okul yöneticilerini ben futbolculara benzetiyorum, bir sezonluk oynuyorlar.” | | |
| | “Okulumuzun stratejik hedeflerinin ne olduğu konusunda bilgi sahibi değilim.” | | |
| | “Okul yöneticilerimiz 3-5 yıl sonrasında nasıl bir okul görmek istedikleri konusundaki vizyonlarını ve stratejik hedeflerini bizimle paylaşmaktadır.” (Ö18) | Vizyoner liderlik | |
| | “Kağıt üzerinde vizyonlar, stratejik hedefler yazılı ama bunları hayata geçirmede okul yöneticileri zayıf.” (Ö27) | Kısa vadeli etkinliklere odaklanma | |
| | “Okulda aciliyeti olan günlük işlere (toplantı, resmi yazılara cevap, öğrenci işleri, e-okul) odaklanılmaktadır.” (Ö17) | | |

Öğretmenlerin %23’ü okul yöneticilerinin okula yönelik bir vizyonu ya da stratejik hedefleri olmadığını düşünmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık 1/3’ü okul yöneticilerinin okula dönük vizyonlarını ve stratejik hedeflerini paylaştıklarını ifade ederlerken yaklaşık yarısı bunları hayata geçirmede vizyoner liderlik gösteremediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık 1/3’ü yöneticilerin okulda aciliyeti olan günlük işlere (toplantı, resmi yazılara cevap, öğrenci işleri, e-okul) odaklandıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın üçüncü alt problemini oluşturan “öğretmenlerin BYYM’nin uygulanmasına ilişkin önerilerinin ne olduğu” ile ilgili bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin BYYM’nin Uygulanması Boyutuna İlişkin Önerileri

| Soru | Öğretmen Görüşleri | Tema | Toplam Puan |
|---|--|--|-------------|
| Okullarda BYYM’nin uygulanmasına ilişkin görüşleriniz nelerdir? | “YY’nin okullarda uygulanabilmesi için okulları özerkleştirmek gerekir.” (Ö15) “Okul yöneticilerine bütçe ve personel alanlarında yetki aktarılmadıkça YY’yi gerçekleştirmek zor.” | Okullara özerklik verilmesi | 15 |
| | “YY’nin okullarında uygulanabilmesi için ilk önce MEB merkez teşkilatının önce bunu kendinde uygulaması gerekir.” (Ö11) | MEB merkez örgütünün YY bağlamında örgütlenmesi | 11 |
| | “Okul yöneticilerine personeli seçme, işe alma ve görevine son verme yetkileri aktarılmadığı sürece YY teoride kalır.” (Ö25) “Okul yöneticileri YY yaklaşımı bağlamında kendi ekibini oluşturabilmelidir. Buna müdür yardımcıları ve öğretmenler de dahil.” “YY, nitelikli öğretmenleri okula çekebilecek bir yapının okullarda kurulmasını gerekli kılmaktadır.” | Okul yöneticilerine personel alanında yetki aktarılması | 25 |
| | “YY’nin okullarda uygulanabilmesi için okul yöneticileri seçme, atama ve yer değiştirme sisteminde köklü değişiklikler yapılmalıdır.” (Ö22) “Şu anki okul yöneticileri atama ve değiştirme yönetmeliği ve uygulamalarını değiştirmesi gerekir.” | Eğitim kurumları yöneticilerini atama ve değiştirme sisteminin yeniden yapılması | 22 |
| | “Okul yöneticilerinin YY gerçekleştirebilecek bilgi ve becerilere sahip olması gerekir.” (Ö17) “Okul yöneticilerinin YY farkındalıklarının sağlanması gerekir.” | Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi | 17 |
| | “Okul yöneticileri profesyonel eğitim yöneticisi olmalıdır. Eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır.” (Ö14) “Okul yöneticileri sözleşmeli olmalı, 2-3 yıllık olmalı, okulu hedeflerine ulaştıramazsa değişmelidir.” “Okul yöneticilerinin sadece öğretmen kökenli olması yerine işletme, kamu yönetimi kökenli olanlara da fırsat verilmesi gerekir.” (Ö7) | Profesyonel eğitim yöneticisi | 21 |

Öğretmenlerin %27'si YY'nin okullarda gerçekleştirebilmesi için "okulların özerkleştirilmesi" ve %20'si ise "MEB merkez örgütünün YY temelinde örgütlenmesi gerektiği" yönünde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %25'i YY'yi okulda gerçekleştirebilmek okul yöneticilerine "personel alanında yetki aktarılmasını" ve %40'ı ise eğitim kurumları atama ve değiştirme sisteminin yeniden yapılandırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin %30'u okul yöneticilerinin YY'yi gerçekleştirebilecek bilgi ve becerilere sahip olarak yetiştirilmesi gerektiğini ve 1/4'ü ise okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans eğitime sahip olmalarını ifade etmiştir. Öğretmenlerin %12'si okul yöneticilerinin seçilmesinde işletme ve kamu yönetimi bölümleri mezunlarında değerlendirilebileceğini ifade etmiştir.

Tartışma

YY'nin rekabet avantajı elde etmek amacıyla; yüksek nitelikli kişileri işe alma, geliştirme, yerleştirme, işte tutma, çalışmalarını sürdürme ve bütünleştirme süreci olarak (Berger, 2004; Lewis ve Heckman, 2006; Fang Li ve Davos, 2008; Bahadır, 2010; Akar, 2012; Vaiman, Scullion ve Collings, 2012) tanımlanması, öğretmenlerin çoğunluğu tarafından YY'nin "özel okullara uygun bir yönetim yaklaşımı" olarak algılanmasına neden olduğu söylenebilir. Eğitim yöneticilerinin yetenekli öğretmenleri, uzmanları ve diğer çalışanları belirlemesi, bünyesinde tutması ve kullanabilmesini sağlayacak bir yönetim yapısı ve kültürel ortamın resmi okullarda yeterince olmaması (Aytaç, 2013, s. 78) öğretmenlerin YY'nin özel okullara özgü bir yönetim anlayışı olarak değerlendirmesinde etkili olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bir bölümünün YY'yi "insan kaynakları yönetimi ve becerisi" olarak algılaması, Lewis ve Heckman (2006) tarafından da ifade edilen insan kaynakları yönetimin stratejik önemini ortaya koyması açısından anlamlıdır. Araştırma sonucunda bazı öğretmenlerin YY'ni "eski şarap yeni şişe benzetmesi" yaparak personel ve insan kaynakları yönetiminin yeni adı olarak algılaması, YY'ni bu anlayışla betimleyen çalışmalarla (Bahadır, 2010; Huang ve Tansley, 2012; Iles, Preece ve Chuai, 2010; McDonnell, Lamare, Gunnigle ve Lavelle, 2010; Tansley, 2011) paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin bir bölümü tarafından YY'nin "bir okul liderlik yaklaşımı" (Davies ve Davies, 2011) olarak algılanması, bu yaklaşımın öğretmenler tarafından kabullenmesi bağlamında anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Okul yönetiminde en fazla vurgulanan adalet ve güven alt temaları, öğretmenlerin kurum kültürünü benimsemesi ve ailelerin okula katkıda bulunması sürecinde büyük önem taşımaktadır (Benninga, Sparks ve Tracz, 2011; Newman, 2005; Tirri, 2011). Yılmaz (2006) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel değer olarak belirttikleri insana saygı, adalet ve dürüstlük değerleri ile bu araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin YY bağlamında sahip olması öngörülen saygı, güven ve doğruluk değerleri paralellik göstermektedir.

Eğitim yöneticilerinin özellikle güven, saygı, doğruluk ve adalet gibi değerlere sahip olmayışı ya da bunları okul toplumu üyelerine yansıtamaması BYYM'nin okullarda hayata geçirilmesini güçleştirmektedir (Lewis ve Heckman, 2006). Öğretmenler BYYM'de okul yöneticilerinin sahip olması gereken "güven, saygı ve doğruluk" gibi değerleri yeterince davranışlarına yansıtmadıkları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin YY becerileri değerleri açıklayabilmeyi, etkileyebilmeyi ve örgütün amaçları yönünde onlardan yararlanabilmeyi içermektedir (Burns, 1978, s. 8). Dolan ve Garcia'ya (2002) göre okul yöneticilerinin sahip olduğu değerler, bir stratejik liderlik özelliği olarak YY'nin önemli bir aracıdır. Okul yöneticilerinin kendilerine güvenleri, özyeterlikleri ve inançları YY'de başarıya ulaşmada önemli bir değerdir (Rhodes, 2012). Okullarda liderlerin YY becerileri ile ilgili son yıllarda yapılan araştırmalarda (Rhodes, Brundrett ve Nevill, 2008; Rhodes, Brundrett ve Nevill 2009) okul liderlerinin “kendine güven” ve “özsaygı” değerlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Aslanargun (2012) tarafından yapılan araştırmada okul müdürleri adalet, güven, kariyer, saygı, doğruluk gibi sürekli tartışılan fakat içeriği net olarak doldurulamayan değerlere atıfta bulunurlarken bu değerlerin okulda öğretmen, öğrenci ve ailelerin de katıldığı etkinliklerde gösterilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarıyla paralel olarak bu araştırma kapsamında öğretmenler BYYM'nin saygı, güven ve doğruluk değerlerinin okul yöneticilerinin davranışlarına yeterince yansımadağı ve okulda bu değerlerin ön plana çıktığı etkinliklere yeterince yer verilemediğini ifade etmişlerdir.

Baloğlu (2012) tarafından yapılan araştırmada; okul müdürlerinin değerler temelli liderlik davranışlarına yönedikçe, liderlik sorumluluklarını da başkalarıyla paylaştıkları ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları bağlamında öğretmenlerin BYYM'de okul yöneticilerinin sahip olması gereken diğer işgörenlerle birlikte çalışma boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında; öğretmenler “okul yöneticilerinin olumlu insan ilişkileri kurma” çabası içerisinde olduklarını ancak onları motive etmede ve kişisel sorunlarına duyarlı olmada etkili olmadığı görüşündedirler. Okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarısını desteklemeye ve okula mali kaynaklar bulma yönünde çaba sarfettikleri görülmüştür. Öğretmenler aynı zamanda okul yöneticilerinin yaptıkları işlemler konusunda hesap verdiklerini ifade etmişlerdir.

BYYM'nin okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında; öğretmenler “okul yöneticilerinin bütçe ve personel alanlarında” risk almak istemedikleri ve merkezden kendilerine gönderilen kararları uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin eğitim sistemindeki uygulamalar bağlamında adalet ve güven duygusu ile ilgili duydukları endişe, mevzuata bağlı olmalarına neden olmakta (Aslanargun, 2012); bu da öğretmenlerin, okul yöneticilerinin BYYM bağlamında esneklik ve risk alma gibi davranışları düşük düzeyde sergilediklerini düşünmelerine neden olmaktadır. Okul yöneticilerinin “yönetim ve liderlik” ile ilgili konulara merak duydukları ancak aynı ilgiyi “yeni öğrenme-öğretme yaklaşımlarına” göstermemektedirler. Okul yöneticilerinin “duruma göre yasaları” esnettiği ancak “derse giriş-çıkış, törenlere katılım, veli toplantıları” gibi konularda kurallara uyulması konusunda hassas oldukları görülmüştür.

Okulun stratejik hedefleri, okul yöneticilerinin YY uygulamalarını etkilemektedir (Lewis ve Heckman, 2006). Öğretmenlerin önemli bir bölümü okul yöneticilerinin okula yönelik bir vizyonu ya da stratejik hedefleri olmadığını düşünmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık 1/3'ü okul yöneticilerinin okula dönük vizyonlarını ve stratejik hedeflerini paylaştıklarını ifade ederlerken yaklaşık yarısı bunları hayata geçirmede vizyoner liderlik gösteremediklerini ifade

etmişlerdir. Aytac (2013) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticileri kendilerinin vizyoner lider olma özelliklerini çok düzeyde taşıdıklarını belirtirken öğretmenler buna orta düzeyde katılmıştır. Okul müdürleri, okul yöneticilerinin katılımcı ve yeniliklere açık lider özelliklerine yüksek düzeyde sahip olduğunu belirtirken öğretmenler buna orta düzeyde katılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. YY bağlamında stratejik zekâ boyutu ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik anlayışını yeterli ölçüde hayata geçiremedikleri görülmektedir. Aytac (2013) tarafından yapılan araştırma, okul yöneticilerinin kendilerinin vizyoner lider olma özelliklerini yüksek düzeyde taşıdıklarını belirttiğini, öğretmenlerin ise buna orta düzeyde katıldığını göstermektedir. Okul müdürleri, okul yöneticilerinin katılımcı ve yeniliklere açık lider özelliklerine çok düzeyde sahip olduğunu belirtirken öğretmenler buna orta düzeyde katılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. BYYM bağlamında stratejik yetenek boyutu ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin vizyoner liderlik anlayışını yeterli ölçüde hayata geçiremedikleri görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçları bağlamında; okul yöneticilerinin okulda aciliyeti olan günlük işlere (toplantı, resmi yazılara cevap, öğrenci işleri, e-okul) odaklanması, BYYM'nin stratejik yetenek boyutu ile ilgili olarak (Davies ve Davies, 2011) olumlu bir özellik olarak değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin BYYM'nin okullarda hayata geçirilmesine yönelik; eğitim kurumları atama ve yer değiştirme sisteminin yeniden yapılandırılması, okul yöneticilerinin YY becerilerine sahip olarak yetiştirilmesi, okulların özerkleştirilmesi (özellikle bütçe ve personel alanında yetki aktarılması), MEB merkez örgütünde YY'nin öncelikle gerçekleştirilmesi gerektiği şeklindeki görüşleri, bu modelin Türk eğitim sisteminin okullarında uygulanabilmesi için nelerin yapılması gerektiği konusunda bir ipucu vermekte ve politika değişikliği yapılmasını beraberinde getirmektedir. Ayrıca okul yöneticisi olabilmede alanda en az yüksek lisans yapma ve işletme/kamu yönetimi alanı mezunlarının bu süreçte değerlendirilmesi konusunda görüşlerde ifade edilmiştir. Aslanargun (2012) tarafından yapılan araştırmada ortaya konulan okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda yeni bir yaklaşımın benimsenmesi bulgusu ve bu araştırmanın sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler YY'yi daha çok özel okullara uygun bir yaklaşım olarak değerlendirmektedir. BYYM'nin değerler boyutunda okul yöneticilerinin "güven, saygı ve doğruluk" gibi değerleri yeterince davranışlarına yansıtamadığı görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin diğer işgörenlerle birlikte çalışma boyutunda olumlu insan ilişkileri kurma çabası içerisinde oldukları ancak çalışanları motive etmede ve onların kişisel sorunlarına duyarlı olmada etkili olamadıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin nitelikleri boyutunda bütçe ve personel alanlarında risk almak istemedikleri ve merkezden gönderilen kararları uyguladıkları görülmüştür. Ayrıca bu boyutta okul yöneticilerinin yönetim ve liderlik ile ilgili konulara entelektüel merak duyarken öğrenme-öğretme yaklaşımları ile ilgili konulara aynı ölçüde ilgi duymadığı görülmüştür. BYYM'nin stratejik yetenek boyutu bağlamında okul yöneticilerinin vizyoner liderlik anlayışını yeterli ölçüde hayata geçiremedikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin okulda aciliyeti olan günlük işlere odaklanması BYYM bağlamında sahip olunması

gereken bir yeterlik iken vizyoner liderlik yaklaşımı sergilemedeki zayıflığı olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Sonuç olarak öğretmenlerin görüşlerine göre BYYM'nin boyutları bağlamında okul yöneticilerin bu yeterliklere istenen düzeyde sahip olmadığı görülmüştür.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı, her şeyin göreceli olarak değerlendirildiği ve gerçek konusunda belirsizliğin savunulduğu post-modern eğitimde okul yöneticilerinin YY becerilerine daha fazla ihtiyacı olacaktır (Aytaç, 2013; Hodgkinson, 2004). Bu araştırmanın sonuçları bağlamında okul yöneticileri atama ve yer değiştirme sisteminin yeniden ele alınması, YY yaklaşımı konusunda bir farkındalık yaratılması ve bu konuda yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik nicel ve nitel araştırmalar yapılması önerilebilir.

Kaynaklar

- Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resources management practice*. Kogan Page, 10th Edition.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resources Review*, 4(5), 28-31.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1327-1344.
- Axelroad, B., Michaels, E., & Hanfield-Jones, H. (2001). The war of talent. *McKinsey Quarterly*, number 3, 44-57.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: okul merkezli yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bahadır, M. (2010). *Yetenek yönetimi*. (Bitirme tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Danışmanlığı, Ankara.
- Baloğlu, B. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımcı liderlik arasındaki ilişkiler: okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Behrstock, E. (2010). Talent management in the private sectors and education sectors: a literature review. Learning Point Associates, Retrieved from <http://www.learningpt.org>.
- Benninga J. S., Sparks, R. K., & Tracz, S. M. (2011). Enhancing teacher moral judgment in difficult political times: Swimming upstream. *International Journal of Educational Research*, 50, 175-182.
- Bennis, W. (1997) *Organizing genius: the secrets of creative collaboration*. London: Nichoas Brealey.
- Berger, L. A. (2004). Creating a talent management system for organisation excellence: connecting the dots. *The Talent Management Handbook*, McGraw Hill: NY.
- Brandt, J.(2011). Transforming education with talent management. *School Bussines Affairs*, Retrieved from <http://www.asbointi.org/growingbeyond>, 01.09.2013.
- Brooke, B., & Matthews, P. (2012). *Paradigma shift, building a new talent management model to boost growth*, Ernst & Young, Retrieved from <http://www.ey.com/growingbeyond>, 02.08.2013.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cannon, J. A. & McGee, R. (2011). *Talent management and succession planning*. 2nd Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London: CIPD.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, Summer, 21, 3-9.
- Ceylan, A., Ergün, E. & Alpkan, L. (2000). Çatışma sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 2.
- Cheese P., Thomas R.J. & Craig E. (2008). *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313
- Çelik, M. & Zaim, A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Cross, A. (2007). *Talent management pocketbook*. Alresford, Hants: Management Pocketbooks Ltd
- Davis, T. (2007). *Talent assesment: a new strategy for talent management*. GBR: Gower Publishing Limited.

- Davies, B. & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*. London; Sage Publications.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.001>.
- Düren, A. Z. (2010). Nurturing the leader: talent management in organizations. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 89-99.
- Dolan, S. L. & Garcia, S. (2002). Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *The Journal of Management Development*, 21(2), 101-117.
- Fang, Li, F., Devos, P. (2008). *Talent management: art or science: the invisible mechanism between talent and talent factory*. (Unpublished master's thesis), University of Kalmar, Sweden.
- Frank, F. & Taylor, C. (2004). Talent management: trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1), 33-41.
- Golden, J. (2005). Talent management, succession planning, leadership development What' needed?, *Community & Junior College Libraries*, 13(4), 3-6.
- Hallinger, P. & K. Snidvongs. (2005). Adding value to school leadership and management: A review of trends in the development of managers in the education and business sectors. *Nottingham: National College for School Leadership*. <http://www.ncsl.org.uk/publications> (accessed April 10, 2013).
- Hodgkinson, C. (2004). Conclusion: tomorrow, and tomorrow, and tomorrow. A post modern purview. In H. Tomlinson (Ed.), *Educational management, Major themes in education 1* (pp. 46-59). London, UK: Routledge.
- Huang, J. & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673-3691.
- Heinen, J., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximise performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yönetmi*. 9. Baskı. Ankara:
- Kuş-Saillard, E. (2009). *Nvivo 8 ile nitel araştırma projeleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-15.
- Lockwood, N. R. (2006). *Talent management: driver for organizational success, the society for human resource management (SHRM)*, Talent Management Survey Report, Retrieved from <http://www.shrm.org/surveys>.
- MacBeath, J. (2006). The talent enigma. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 9(3), 183-204.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century, *The Journal of Quality&Participation*, 29(4).
- McDonnell, A. (2011), Still fighting the 'war for talent'? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-73.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders-Evidence of global talent management in multinational enterprises, *Journal of World Business*, 45, 150-160.
- Michaels, E., Hartford-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent: how to battle for great people* (Harvard Business School Press).
- Moczydłowska, J. (2012). Talent management: theory and practice of management. the polish experience. *International Journal of Business Economic Research*, 3(1), 432-438.
- Newman, M. (2005). The role of values in defining school leadership - a Jamaican perspective. *Education Research and Perspectives*, 32(2), 57-79.

- Oracle (2012). The future of talent management: four stages of evolution. *White Paper*, Retrieved from: <http://www.oracle.com/us/media1/future-talent-mgmt-4-stages-1679534.pdf>, 10.09.2013.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief?, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 32(5), 439-451.
- Rhodes, C.P., & Bisschoff, T. (2012). Leadership and school effectiveness. In *The Routledge companion to education*, 314-23. London: Routledge.
- Richard S. W., Audrey B. S. & Robert W. R. (2008). *The CEO's guide to talent management: building a global leadership pipeline*, Development Dimensions International, Inc., p. 6.
- Rhodes, C.P., M. Brundrett, & Nevill, A. (2008). Leadership talent identification and development. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(3), 311-335.
- Rhodes, C.P., M. Brundrett, & Nevill, A. (2009). Just the ticket? the national professional qualification and the transition to headship in the East Midlands of England. *Educational Review*, 61(4), 449-468.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. & Lesser, E. (2008). *Integrated talent management*, NY: IBM Corporation, Retrieved from September 7, 2013, from http://www.humancapitalinstute.org/hci/IBM_2008_Paert3.dbprop.
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin değer uyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 5(1), 207-228.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 3-72). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. and Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management, *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 24-32.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Teddle, C., & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.
- Tirri, K. (2011). Holistic school pedagogy and values: Finnish teachers' and students' perspectives. *International Journal of Educational Research*, 50, 159-165.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 107, 20-27.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55-61.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making, *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). A. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.