Turkish Studies

Volume 14 Issue 7, 2019, p. 3967-4002

DOI: 10.29228/TurkishStudies.24992

ISSN: 1308-2140

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 01.04.2019

✓ Accepted/Kabul: 20.12.2019

✍ Report Dates/Rapor Tarihleri: Referee 1 (17.07.2019)-Referee 2 (23.07.2019)

This article was checked by intihal.net.

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI PROJE OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİNE İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Erkan TABANCAI* - Esra BECERİKLİ**

ÖZ

Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı proje okul yönetici lerinin yetenek yönetimi ve süreçleri ile ilgili görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak katılımcının görüş ve algılarının belirlenmeye çalışıldığı olgubilim araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmada örneklem türlerinden seçkisiz olmayan amaçlı örneklem türü ve ölçüt örnek modeli kullanılmıştır. Ölçüt örneklem örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşturulmasıdır. Bu çalışmada İstanbul ilinde bulunan tüm okullar yerine proje okulları ölçüt alınarak araştırmada tercih edilmiştir. Bunun nedeni çalışılan konu olan yetenek yönetimi olgusunun özel statüsü olan proje okullarındaki yöneticiler tarafından daha etkili bir şekilde yansıtılacağına inanılmasıdır. Bu doğrultuda çalışma için İstanbul ili proje okullarından on iki yönetici seçilmiştir. Sistematiik ve karşılaştırılabilir bilgi verdiği ve aynı zamanda katılımcının ayrıntılı bilgi vermesini sağladığı için çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Araştırma bulgularına göre proje okul yöneticilerinin yeteneği çekme sürecinde kişisel referans, sosyal medya, web sitesi, resmi ziyaretler, davetler gibi kanalları kullandıkları; hedef ve stratejilerin belirlenmesi sürecinde ortak değer ve hedefler doğrultusunda uzun ve kısa vadeli stratejik plan yöntemlerini kullandıkları; elde tutma ve bağlılık sürecinde çalışanın okul ders programı, izin gibi isteklerinde hoşgörölü olmaya, adaletli olmaya, güvenli, hesapverilebilir ve huzurlu bir çalışma iklimi oluşturmaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Katılımcıların görüş ve uygulamaları doğrultusunda proje okullarında eğitim ve geliştirme sürecinde hizmet içi eğitim ve seminer uygulamalarının kullanıldığı, performans yönetimi sürecinde ise gözlem, ders ziyaretleri, veli ve

* Doç. Dr. Yıldız Teknik Üniversitesi E-posta: erhan.tabancali@gmail.com

** MEB, E-posta:esrabckrl@gmail.com

öğrenci dönütlerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları proje okullarının ortak bir yetenek yönetimi politikası olmadığını, bu konuda daha kapsamlı çalışmalar yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Eğitimde Yetenek Yönetimi, Proje Okulları

THE OPINIONS OF THE MANAGERS OF THE PROJECT SCHOOLS OF THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION ON TALENT MANAGEMENT

ABSTRACT

With this research, it was aimed to determine the opinions of administrators of project schools of the Ministry of Education about talent management. Qualitative research technique was used in the research. As a research design, a case study was used to determine the views and perceptions of the participants. In the research, non-selective sampling type and criterion sample model were used. Criterion sampling is the creation of the sample from individuals, events, objects or situations with qualifications identified in relation to the problem. In this study project schools were chosen instead of all schools in Istanbul. The reason for this is the fact that the talent which is studied is believed to be reflected more effectively by the managers of the project schools, who have special status. In this direction, twelve managers from project schools were selected for the study in İstanbul. Semi-structured interview technique was preferred in the study because it provides systematic and comparable information and also allows the participant to give detailed information. According to the findings of the project, the project managers use the channels such as personal reference, social media, web site, official visits, invitations in the process of attracting talent; they use long and short-term strategic plans in line with common values and objectives in the process of determining targets and strategies. In the process of holding and loyalty, it was concluded that the employee tries to be tolerant, to be fair, to create a safe and accountable peaceful working climate. In line with the opinions and practices of the participants, it was concluded that in-service training and seminar applications are used in the training and development process in project schools and observation, course visits, parent and student feedback are important in the performance management process. The results of the research show that project schools do not have a common talent management policy and that more comprehensive studies are needed.

STRUCTURED ABSTRACT

Cold war and globalization have led to changes in economic and demographic areas. Efforts to adapt to developments as a result of changes have accelerated competition among organizations. Advances in information and technology have made information on goods and services freely available throughout the world. It has become easier for

companies working in the same sector to access similar machines, equipment and software (Çelik, 2011). These changes as a result of globalization have reduced the competitive elements in the hands of organizations. As a result of these developments, organizations have realized that the most important factor for achieving their goals, achieving success and superiority over their competitors is talented employee.

The concept of talent management was introduced in the early 2000s by the McKinsey consulting firm as “Talent Wars” in the United States. As a result of the research, organizations with consistent and continuous talent management practices were found to be successful (Davies and Davies, 2014).

This research reveals the fact that the most important resource in all organizations is talented staff and that organizations are in a tough competition with other businesses to find and retain talented people.

Having talented employee is also important for educational organizations. Educational institutions can achieve success by recruiting talented individuals who can make a difference against their competitors and shape the future of the organization. Talent management and student participation have positive effects on each other; It is seen that there is a positive and meaningful relationship between talent management leadership and organizational commitment (Davies and Davies, 2014; Tabancalı & Korumaz, 2014).

It is seen that talent management is first applied in systems with autonomy such as Australia, Canada and America where school-centered management is dominant. In the 90s, the efforts of educational institutions such as Teach for America (TFA) and The New Teacher Project (TNTP) came to the fore in order to improve the quality of education in the USA. Realizing that the biggest deficiency in these schools is the highly skilled staff, they have worked on the integration of talent into the education system (Odden, 2013).

In line with the studies, school-oriented programs have been developed for talent management. Conferences and seminars have been organized by the University of Wisconsin Education Department on how to design and accept teacher engagement. A teacher development program was established by the Milken Family Foundation. Strategic approaches have been developed for personnel management and talent management in education. In this direction, studies have been carried out such as professional learning standards, connecticut educator development and support program and educational exam system development. In these studies, suggestions were given about how to develop and measure teachers and multiple metrics were developed for teacher effectiveness (DeArmond et al., 2012; Odden, 2013).

Organizations that support the reform have held meetings on the need for strategic talent management in education, established networks and shared documents related to these meetings with other regions. In line with these studies, a framework covering school grant programs, recruitment in schools, educational performance management, which is based on strategic talent management, has been established. In the second year of these studies, Widget Effect was

conducted and more than 98% of all students were found to be satisfactory and successful (Barron, 2008).

So, this study on the views and practices of project school managers of the Ministry of National Education on talent management is important in terms of contributing to the literature, the Ministry of National Education and other studies within the scope of talent management practices in education.

Qualitative research method was used in this research since it is aimed to present the perceptions and experiences about talent management in a holistic way. Phenomenology design was used in the study because the views and experiences of school administrators about talent management were sought.

Twelve administrators working in project schools of the Ministry of National Education in Istanbul in 2018-2019 academic year were selected as the study group. In this study, purposive sample type and criterion sample model were selected among the sample types that were effective in the discovery and explanation of the facts and events.

In the study, semi-structured interview form was used to understand the participants' perceptions and experiences in line with the themes obtained from the literature.

The data obtained in the interview were noted and confirmed to the participants in order to provide correction. Interview questions are:

1) What do you think talent and talent management mean for educational institutions?

2) a) What do you think should be done during the process of setting goals and strategies, one of the Talent Management processes?

b) Could you share your experience as a school administrator?

3) a) What does the process of talent identification and classification in talent management mean for you?

b) What are your practices for this process?

4) a) What do you think should be done to attract talented employee?

b) What do you do to attract talented employee to our organization?

5) a) What methods should be used in the recruitment process of the talented employee?

b) What are your practices in this regard?

6) a) What do you think talent pools are applied in talent management?

b) If you have practices on this subject, can you share?

7) a) What do you think should be done for personnel training and development from talent management processes?

b) What practices do you do for personnel training and development in your institution?

8) a) What do you think should be done in the process of keeping the talented employee in the organization?

b) What are your practices in this process?

9) a) What should be an effective evaluation system for employee performance in talent management?

b) Can you tell us about your performance evaluation process in your institution?

According to the results it can be stated that the managers interviewed in the research see the talent as both innate and acquired so it coincides with the literature. Because talent is expressed both innate and acquired. It includes the characteristics of achievement, skill, leadership and practicality. In a different definition, talent is defined as individuals who can make immediate or long-term contributions to organizational performance and make a difference with their knowledge, experience, intelligence, good judgment, correct behavior and character and their willingness to learn and develop.

Talent management is an effort to include individuals with the highest capacity in the organization, to provide career opportunities and to keep them in line with the goals and strategies in order to gain superiority in the organization's competitiveness to similar organizations. In this direction, it can be concluded that the explanations of the talent management, which are among the answers given by the participants about the employment of talented staff, support talented employees in reaching their goals, directing them and recognizing the opportunities required for their development coincide with the literature (Atlı, 2010).

Strategy and goal setting for educational organizations is to determine where the organization is going, where it wants to reach, what kind of efforts and capabilities are needed to reach the targets. Setting goals and strategies allows an organization to focus on its core activities and to determine the resource priorities to realize them. In the study, it can be concluded that according to the participants goal and strategy determination stage is giving the right work to the right person, planning the necessary ability in line with the mission and vision of the school, making the school and employee evaluation by making swot analyzes, making plans in the long and short term (Aytaç, 2014).

In this study conducted with the project school administrators, it is seen that the participants did not work on recruitment, development, retention and evaluation of personnel in strategic planning, but only defined job descriptions according to their abilities. For this reason, it can be concluded that there should be studies in order to include the talent management stages in the planning in a more comprehensive way in the project schools (Behrstock, 2010).

Defining and classifying talent is the stage of determining the talents that will be successful in vacant positions, especially in key positions in the organization. According to Hatum's (2010) matrix, talents in the organization are categorized as good-performing, starred, poor-performing, salvageable or unrecoverable. In the McKinsey surveys, employees are classified as A (extraordinary) B (limited potential), C (least performing). As a result of such classifications, there

are studies on which employees to invest, rewarding and career planning.

The fact that the managers participating in the research stated that they made their classifications according to criteria such as being good at communication, being good at competitions, academic success, being good at projects does not comply with the literature and reveals the necessity of studies in this field.

It is stated that organizational culture, brand image and financial opportunities are important in attracting talent management. In this study, it is seen that executives indicate that organizational culture is important in attracting talent, that they are already preferred because they are institutions with positive image with their success, and that they have received many applications show similarities with the literature. The fact that the participants stated that they are already institutions with high image of successful students with the exam and that they have received many job applications in this direction reveals that the success of the project schools is an important drawing channel (Çelik, 2011).

Fang Li and Devos (2010) stated that personal reference, websites, universities and business schools, e-employment, online simulations as ability pull channels are important. The project managers interviewed were similar in terms of social media, career days, posters, banners, media coverage, parent and student references as an attracting channel. However, the fact that they use social media mostly as a withdrawal channel indicates that they are inadequate and that the necessity to use more various withdrawal channels is required.

Recruitment is the stage of recruiting talented individuals to key positions identified in line with organizational strategies and objectives. In this process, many methods such as psychometric tests, interview, talent pools can be used. In recruitment, work and outsourcing are important channels. In recent years, it has been observed that new channels such as newspaper advertisements, career sites, career fairs, congresses, seminars and references are used instead. Talent pools, one of the most important recruitment channels, provide faster access to the talent needed.

Talent pools are the places where the necessary qualifications are determined in line with the strategies and targets and the talents coming from inside or outside the organization and filling the important positions are kept together (Çelik, 2011).

It is advantageous to create talent pools from within the enterprise as much as possible, to increase employee morale, trust and loyalty to the enterprise and to reduce costs. The fact that the majority of the interviewees stated that they hold talent for future positions from external sources but stated that they make more recruitment with reference shows that talent pool method is not an effective method in the project schools (Doğan and Demiral, 2008).

Training and development are the efforts to improve the performance of the personnel in the process from the entrance to the institution. In the talent pool model developed by Berger (2003), development and training methods are mentioned as on-the-job training

(coaching and mentoring), job rotation, personal projects, guided readings, educational courses, psychologist or counselor assistance.

In the interviews conducted in this research, the majority of the participants stated that they use in-service training and seminar methods for training and development. Participants stated that coaching and mentoring for education and development were not appropriate for schools because the idea that experience is constant with years is common and this necessitates paradigm change at this point. Because coaching and mentoring are the most important and widespread practices for training and development in talent management (Akar, 2012).

Training and development should be supported by performance assessment methods that reveal the individual's potential future roles and existing aspects that need to be developed and should encourage career management. Plans should be made for changing technology within the organization in order for employees to see the skills they need to develop. However, even if it interrupts work, job rotation should be made within the organization for employee motivation and morale. The fact that the managers who participated in the research did not support the development with performance management and also did not apply job rotation within the organization shows the insufficiency in this regard (Behrstock, 2010).

The retention process includes future-oriented activities focused on securing and improving key employees to activate the ability. It is important that organizations ensure that such people remain in the organization and continue to contribute to school development. Therefore, it is important to give employees the sense that they make a difference in the organization and that they are valuable. To be approved, to feel appreciated, to feel noticed and valued affects motivation positively. Motivation, commitment, trust, empathy and inspiration enable an individual to tailor their interests to the organization (Collins and Mellahi, 2009; Yerlikaya, 2017).

In the interviews, school administrators stated that they applied methods such as school culture, effective communication, reward, working hours, tolerance, inclusion in decisions and providing a peaceful environment in order to keep the ability in the organization. In this respect, it can be concluded that the answers overlap with the literature and that the managers in the project schools try to keep talent, but they are inadequate in creating a culture of talent, being open to development, supporting learning and participating in the decision (Çelik, 2011).

Performance management is the evaluation of the efforts of the employees in the achievement of the goals and objectives determined by the organizations. Features such as feedback, participation, improvement, concrete outputs, and job performance measurement are important for effective performance management. Performance evaluation should continue throughout the year and should be based on feedback. The most commonly used method in talent management is the 360 degree assessment method. This method is effective in explaining the behaviors expected from each employee and providing feedback from different perspectives (Davies and Davies, 2012).

The project managers participated in this study stated that they are effective methods of observation, concrete achievements, course supervision, psychometric tests and 360 degree evaluation system. However, they point out that they frequently use observation and student and parent feedback at the point of implementation, that there is no infrastructure required for the 360 degree evaluation system, that the participants are insufficient in terms of the necessity of continuing the performance evaluation throughout the year and based on feedback (Gelens et al., 2008).

The fact that the managers participating in the research stated that there is no infrastructure for the 360 degree method and that even objective results cannot be obtained shows the inadequacy in this field. Therefore, it can be concluded that there is no effective performance management in the project schools and that more work is needed (Çelik, 2011).

According to results of the study these recommendations could be given to practitioners and researchers below;

- Talent management trainings can be given to managers and employees in project schools with expert support.
- Important positions and required knowledge, skills and competences can be identified in the school strategic plans. In this way, it is easier to determine whether or not it matches the knowledge, skills and competence required by the task when determining the manpower for a position.
- School administrators can be provided with expert support to discover potential talent.
- Human resources strategic development plans can be developed for effective recruitment and development methods. Exemplary studies on this subject can be taken as examples.
- Talent pools can be formed during the recruitment phase by focusing more on internal resources. In this way, the required ability can be achieved more quickly, and focusing on internal resources increases employee motivation and loyalty to the business.
- Work rotation, coaching, mentoring, personal projects, guided readings, research-based projects can be applied for employee training and development. Studies can be conducted for the quality and effectiveness of in-service training.
- Employee development can be monitored and reported. At the end of the development, employee engagement can be achieved through practices such as promotion, reward, increase in responsibility.
- Corporate loyalty can be achieved by improving the material and social opportunities of the employees.
- An effective performance evaluation process that focuses on feedback, participation, concrete output, and can be developed throughout the year.
- Necessary infrastructure can be created in schools for 360 degree performance evaluation system with participation and feedback focus.

- As a result of performance evaluation, successful employees can be awarded financial or moral rewards; and inadequate employees can be supported by methods such as coaching, mentoring and counseling.

- Research scales related to talent management in education can be developed.

- Quantitative and qualitative studies related to talent management can be done together

Keywords: Talent, Talent Management, Talent Management in Education, Project Schools

Giriş

Soğuk savaş ve küreselleşme her alanda olduğu gibi ekonomik ve demografik alanlarda da değişime neden olmuştur. Değişimler neticesindeki gelişimlere uyum sağlama çabası örgütler arasında rekabeti hızlandırmıştır. Bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler mal ve hizmet konularındaki bilgileri dünya üzerinde serbest dolaşır hale getirmiştir. Aynı sektörde çalışan firmaların benzer makine, teçhizat, yazılım vb. ulaşması kolaylaşmıştır. Kısacası sermaye ve ürünler hızla el değiştirerek iş hayatını ve değerlerini değiştirmiştir (Çelik, 2011). Küreselleşme sonucu yaşanan bu değişimler örgütlerin ellerindeki rekabet unsurlarını azaltmıştır. Bu gelişmeler neticesinde örgütler hedeflerine ulaşmak, başarı sağlamak ve rakipleri karşısında üstünlük sağlamak için en önemli faktörün yetenekli çalışanlar olduğunu anlamışlardır.

Bu gelişmeler doğrultusunda örgütler yeni yönetim anlayışı arayışlarına başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi stratejik yönetim ile birleştirilerek, stratejik insan kaynakları yönetimi adını almıştır (Çelik, 2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi örgüte rekabet üstünlüğü sağlamadan ziyade gerekli insan kaynağının bulunması ve yetiştirilmesi ile ilgili planlama, örgütlenme, geliştirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Ayrıca mevcut personel ihtiyacına odaklı olması yönüyle gelecekteki çalışan ihtiyacına da odaklanan yetenek yönetiminden farklılık göstermektedir.

2000’li yıllara doğru stratejik insan kaynakları yönetimi de çalışan ve örgüt ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelmiş; zaman bazlı işgücü, çalışanın kişisel gelişimi, yetkinlik bazlı ücretlendirme odaklı bütünleşik insan kaynakları yönetimi halini almıştır. Fakat bütünleşik insan kaynakları gelişim süreci de çalışanların ve piyasanın ihtiyacını tam olarak karşılayamamıştır (Günbey, 2016). Bu doğrultuda örgütler yetenekli çalışanlara sahip olmak, onları geliştirmek ve elde tutmanın eski insan kaynakları yöntemleriyle sağlanamayacağını anlamış, yeni yöntem arayışlarına başlamıştır. Yapılan çalışmalar ve araştırmalar neticesinde insan kaynağının gelişim sürecindeki en temel taşlardan biri olduğu anlaşılmaya başlanmış ve yetenek yönetimi yaklaşımının temeli oluşturulmuştur.

Yetenek yönetimi kavramı 2000’li yılların başında Amerika’da McKinsey danışmanlık firmasının “Yetenek Savaşları” araştırmasıyla gündeme gelmiştir. Araştırma sonucunda tutarlı ve sürekli bir yetenek yönetimi uygulamasına sahip örgütlerin başarılı oldukları görülmüştür (Davies ve Davies, 2014). Bu araştırma tüm örgütlerde en önemli kaynağın yetenekli personel olduğu, örgütlerin yetenekli insanları bulmak ve elde tutmak için diğer işletmeler ile zorlu bir rekabet içerisinde olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.

Yetenek yönetiminin birçok insan kaynakları araştırmacısı tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır. Yetenek yönetimi; çalışanların ihtiyaç duyulan yetenek ve yeterliliklerinin tanımlanması, bu doğrultuda liderlik ve üst yönetim pozisyonları için doğru çalışanların sağlanması, tüm çalışanların örgütsel hedeflere yönelik kariyer planlarının yapılması, performanslarının değerlendirilmesi aşamalarını kapsayan bir stratejik yönetim sürecidir. Bununla birlikte yüksek potansiyelli ve örgütün

hedeflerine uygun yetenekli çalışanlara ulaşmak için örgütler arasındaki rekabet olarak da tanımlanır (Mangusho ve diğerleri, 2015).

Yetenek yönetimi yaklaşımının temelinde yetenekli çalışanlara özellikle de kilit pozisyonlarda yetenekli çalışanlara sahip örgütlerin daha başarılı olduğu ve rekabet üstünlüğü sağladığı düşüncesi vardır. Yöneticiler örgütleri-nin başarısını sürdürmek için donanımlı ve analitik özelliklere sahip kişilerle çalışmak isterken, çalışanlar da kendilerini sürekli geliştirebilecekleri, değer görecekları ve teşvik edilecekleri kurumlarda çalışmak isterler (Ceylan, 2007; Cross, 2007; Yerlikaya, 2017).

Yetenekli çalışanlara sahip olmak eğitim örgütleri için de çok önemlidir. Eğitim kurumları rakipleri karşısında fark yaratabilecek ve örgütün geleceğini şekillendirecek yetenekli bireyleri kendilerine katarak başarıya ulaşabilir. Eğitimde etkililik konusunda yetenekli insan faktörüne vurgu yapılmaktadır. Yapılan çalışmalarda yetenek yönetimi ve öğrenci katılımının birbirini olumlu yönde etkilediği; yetenek yönetimi liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Davies ve Davies, 2014; Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Yapılan araştırmalarda çoğu eğitimcinin nitelikli personel eksikliği nedeniyle okullardaki kaynakların kötü yönetildiğini savunduğu görülmektedir. Yine yapılan araştırmalar eğitim örgütlerinin mesleki gelişmelerde destekleyici rol oynayacak dinamik eğitim liderleri arayışında olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar yetenek yönetiminin eğitimde hem öğretmen hem de yönetici açısından önemli olduğunu göstermektedir. Eğitimde yetenek yönetimi nitelikli öğretmen ve yöneticilerin okullara çekilmesi ve elde tutulması olarak düşünülmektedir. Bu bileşenlerden birinin ihmal durumunda yetenekli çalışan örgüte çekilse dahi uzun vadede potansiyelinden yararlanılamamaktadır (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015). Bu nedenle yetenek yönetimi tüm aşamalarının eşit öneme sahip ve bir bütün halinde değerlendirilmesi gereken stratejik bir insan kaynakları yaklaşım olarak nitelendirilebilir.

Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı proje okullarındaki yöneticilerin yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerini ve uygulamalarını, yetenek yönetimi uygulamalarını ne ölçüde kullanıp kullanmadıklarını belirleyip literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Yetenek Kavramı

Yetenek yönetiminin temelleri yetenek kavramı üzerine kurulu olduğu için yetenek kavramı iyi analiz edilmelidir. Alanyazında yetenek teriminin farklı tanımlar içerdiği görülmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde yetenek bir kimsenin bir şeyi anlama ve yapabilme becerisi; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite olarak tanımlanır. Bununla birlikte yeteneğin başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi özellikleri de kapsadığı belirtilir. Yetenek beceri, bilgi ile ulaşılan ve geliştirilen sıradışı bir düzey olarak da ifade edilmektedir. Diğer bir tanıma göre de insanların bir iş için gerekli görevleri yerine getirme kapasitesidir (Robbins ve Judge, 2011; Tabancalı ve Korumaz, 2014). Bu açıklamalar neticesinde yeteneği kişiye has doğuştan getirilen güç olarak nitelemek ile birlikte kişinin mesleğinde sergilediği geliştirilebilir beceriler olarak da tanımlamak mümkündür.

Çoğu bilim adamı yeteneğin hem doğuştan hem de sonradan kazanılabilen unsurlar içerdiği konusunda hemfikir fakat hangisine odaklanılması gerektiği konusunda fikir ayrılığı yaşarlar. Yeteneği diğerlerinin sahip olmadığı, doğuştan gelen özellikler olarak düşünmek yaygın olsa da yetenek kazanılan bir olgu olarak herhangi bir alanda mükemmel olmak anlamını da içermektedir (Meyer ve diğerleri, 2013).

Yeteneğin doğuştan olduğu düşünüldüğünde yetenek yönetiminde çalışanın gelişmesinden çok yeteneği tanımlayıp işe almaya odaklanılır. Geliştirilebilir olarak kabul edildiğinde ise eğitime ve çalışanın önceki tecrübelerine odaklanılır. Bu doğrultuda yetenek yönetimi yaklaşımını inceleyen çalışmalarda yetenek yönetiminde farklı faktörlerin vurgulandığı görülür. Örneğin bazı çökulusu

şirketlerde yetenek performans oranları ile açık-lanırken bazı çokuluslu şirketlerde kültürel uyum ve çalışanın değerleri ile açıklanır (Berger, 2003). Bu açıklamalar doğrultusunda yeteneğin örgütler açısından farklı anlamlar taşıması dolayısıyla işe alım veya performans değerlendirme aşamalarında odak noktalarının değişebileceğini belirtmek mümkündür.

Yetenek için göze çarpan beş yaklaşımda yeteneğin üstün zekâ, yüksek potansiyel, yüksek performans, bireysel güç ve örgütsel olarak ele alındığı görülür. Üstün zekâ olarak yetenek genel olarak spor, müzik, matematik, fizik, santraç, sanat, genel zekâ alanlarındaki üstün başarıya odaklanan yaklaşımdır. Bu tip kişiler sıra dışı yetenekli olarak adlandırılır. Çok başarılı olduklarına ve olacaklarına inanılır. Üstün zekâ araştırmalarının çoğunluğu çocuk ve ergenlerle yürütülür. Yeteneğin erken yaşlarda nasıl ortaya çıktığı ve bu kişilerin nasıl başarılı olacağı üzerinde durulur (Yerlikaya, 2017).

Güç olarak yetenek ise son zamanlarda psikolojinin bilimsel alanı olarak ortaya çıkan pozitif özel tecrübe veya pozitif bireysel özellikler olarak adlandırılan alana aittir. Güç mükemmellik potansiyeli olarak tanımlanır. Ona sahip bireylerin özellikleri iyi performans göstermeleri ve kişisel mükemmelliktir. Genelde doğuştan gelen fakat bir yere kadar geliştirilebilir özelliklerdir. Güç örnekleri nezaket, sağduyu, şükür ve adalettir. Her bireyin bazı özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklere canlanma, yüksek enerji, iç motivasyon, özgünlük ve kendini gerçekleştirme gibi hislerin eşlik ettiğine inanılır. Bu pozitif etkenlerden dolayı güçlü yönleri belirleme, geliştirme ve kullanma çalışmaları daha çok okullarda, sağlık ve rehabilitasyon merkezlerinde kullanılır (Çelik, 2011).

Yeterlik olarak yetenekte yeterlilik etkili performans için gerekli ve ölçülebilir insan kapasitesi olarak tanımlanır. Yeterlilikler davranışsal göstergeler olarak da anılır. Yeterlik bilgi, beceri gibi kişisel özellikleri içerir ve liderlik gelişimi, terfi kararları ve başarı planlarında kullanılır. Yeterliliklerin geliştirilebileceğine inanılmakla birlikte araştırmacılar bu yeterliliklerin kazanımının güç olduğunu da belirtirler. Yeterlilikler bireysel öğrenmeyi ve adaptasyon gelişimini kolaylaştırır (Yerlikaya, 2017).

Yüksek performans olarak yetenek gelecek için potansiyel olasılığını ifade etmenin yanı sıra mevcut eylem ve davranışlarda ortaya çıkan bir yapı olarak da ifade edilir. Bu nedenle yetenek elde edilen çıktılarla tanımlanır. Literatürde iyi çalışanın ödüllendirilip, kötü performans gösteren çalışanın işine son verilmesiyle gösterilen sıralama yaklaşımıyla belirtilir (Meyer ve diğerleri, 2013).

Örgütsel yetenek örgütün yüksek performans ve potansiyele sahip çalışanını tanımlamasıdır. Bu bakımdan yetenek çalışanın işinde gösterdiği yüksek performans ve kurumun hedeflerine katkı yapan kişiler olarak da nitelendirilebilir (Riccio, 2010). Bu doğrultuda örgütlerin sahip oldukları yetenekli çalışan kadar güçlü olduğu belirtilebilir. Bu nedenle örgütsel gücün sürekliliği için örgütlerin yeteneği etkili bir şekilde yönetebilmeleri önemlidir.

Yapılan en kapsamlı tanımda yetenek, örgütsel performansla anında ya da uzun vadede katkısıyla en yüksek potansiyeli gösteren; bilgi, tecrübe, zekâ, iyi yargılama, doğru davranış ve karakter ile öğrenmeye ve gelişmeye istekli olmalarıyla fark yaratan kişiler olarak tanımlanmıştır (Tansley ve diğerleri, 2013). Bu doğrultuda örgütlerin yeteneği vizyon ve stratejilerine uygun olarak tanımlaması, keşfedip değerlendirmesi, bünyesinde tutması ve geliştirmesi önemlidir.

Yeteneğin betimlenmesinde önem verilen diğer bir önemli husus potansiyeldir. Yeteneğin örgüte uzun vadede de etki yaratması beklentisi performans kadar potansiyelin de önemli olduğunu gösterir. Nitekim Berger (2003) potansiyele sahip bireyleri de yetenekli birey olarak adlandırır.

Yetenek Yönetimi

2000'li yılların başında örgütler için yeteneğin öneminin anlaşılmasıyla birlikte yetenekli çalışana sahip olmak kadar yeteneği etkili yönetmek de önemli hale gelmiştir (Yerlikaya, 2017). İşe bakış açısındaki değişimler neticesinde hayat boyu aynı işte kalma geleneği bitmiş; çalışanlar maddi

unsurlardan çok kurum kültürü, gelişim olanakları gibi manevi unsurlara önem vermeye başlamıştır. Yetenekli personeli örgüte çekebilme ve kurumda tutabilmenin ancak etkili bir yönetim ile sağlanabileceği anlaşılmıştır. Bu gelişmeler yetenek yönetiminin temelini oluşturmuştur.

Yetenek yönetimi örgütte tüm kademelerini içeren, üst yönetimin destek ve kontrolüne gerek duyulan, bütünleşmiş bir insan kaynakları yaklaşımıdır. Başka bir tanımla yetenekli çalışanların en önemli örgüt ögesi olarak görüldüğü; yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve değerlendirilmesi aşamalarını içeren yaklaşımdır (Atlı 2010).

Kapsamlı ve entegre bir süreç olması bakımından alanyazında yetenek yönetimi tanımlarında farklılıklar görülebilmektedir. Yetenek yönetimi önemli pozisyonlarda liderliğin devamlılığını sağlamaya yönelik ve kişisel gelişimin önünü açabilmek için oluşturulmuş sistematik bir süreçtir. Bununla beraber karşılaşacağı zorluklarla baş ederek hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyduğu yetenekler ile mevcut yetenekler arasındaki açığı kapatmaya odaklı, temeline insan kaynağını almış örgütlerin yönetim süreci olarak da tanımlanmaktadır (Rotwell, 2011).

Jackson ve Schuler (1990)'a göre yetenek yönetimi doğru zamanda doğru kişiye, doğru işi vermektir. Silzer ve Dawell (2010)'a göre yetenek yönetimi bir örgütte stratejik amaçları başarmak ve gelecekteki iş gerek-sinimlerini karşılamada yeteneği çekmek, geliştirmek, elde tutmak için tasarlanan ve uygulanan süreç, program ve kültürel normlar dizisidir.

Gay ve Sims (2006)'e göre yetenek yönetimi çeşitli prosedürler, kaynaklar, kurallar ve süreçlerle örgütteki yeteneklerin gelişimine yardımcı olmaktır. Etkili bir yetenek yönetimi için öncelikle örgütte yetenek kültürü oluşturulması ve benimsetilmesi gereklidir. Bunu başarmak ise uygun gelişim ortamları yaratan, yeni değer ve inançlar yaratabilen stratejik liderler ile mümkündür.

Varlığını ve etkililiğini gelecekte de devam ettirmesi için örgütlerin yetenek yönetimi üzerinde hassasiyet göstermesi önemlidir. Bu doğrultuda birbiri ile rekabet halindeki örgütlerin sahip oldukları iş görenleri iyi tanımlamaları ve rakip hamlelerinde yetenekli iş görenlerin sahip oldukları yeteneğin ortaya çıkarılması gerekliliğini fark etmeleri gereklidir. Yetenek yönetimine sahip örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri diğer örgütlere göre önemli farklılık göstermektedir. Örneğin Lewis ve Heckman (2006) örgütünün yüksek kalitede çalışanı olduğunu fark eden bir CEO'nun kârını 285 milyon dolardan 445 milyon dolara çıkardığını ifade etmiştir. Bu değerlendirme örgütün amaç ve hedefleri ile yetenek yönetimi arasında kuvvetli bir bağ olduğu göstermektedir.

Yetenek yönetimi süreç, kültür, rekabet, gelişim ve insan kaynakları açısından beş bakış açısı ile tanımlanmıştır. Süreç perspektifine göre yetenek yönetimi eğitim örgütü içerisinde yer alan bireyin yeteneklerini çoğaltmak için gerekli tüm süreçleri içermelidir. Örgütler yetenekli bireylere kariyer gelişimi imkânı sunabilecek sistemler geliştirmelidir (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Kültürel perspektifte yetenek yönetimi etkinlikler bütününden ziyade zihinsel bir yapılanmayı ifade eder. Bu yaklaşım yaratıcı ve girişimci bireylere kendi imkânlarını yaratma fırsatı sunmaktadır (Gay ve Sims, 2007). Rekabetçi perspektifte yetenek yönetimi yetenekli bireyleri tanımlar ve onların ne istediğini belirleyip sunmaya çalışır. Çünkü yetenekli çalışanın örgütte tutulamamasının bilgi, deneyim, yetenek ve müşteri kaybına yol açacağına inanılır. Gelişim perspektifinde kariyer imkânları sadece en yüksek potansiyele sahip iş görenlere sunulur. Örgütler kariyer gelişimine imkân veren en iyi şartları sağlayarak yeteneği bulmaya çabalar. İnsan kaynakları planlama perspektifi doğru kişiyi, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru işte konumlandırmaya odaklıdır (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Her örgütün hedef ve stratejisi birbirinden farklı olacağı için örgütler durumlara göre bu yaklaşımlardan birini veya birkaçını benimseyebilirler.

Üst yönetime güven ve güçlendirme olmadan yetenek yönetiminden söz edilemez. Güven ve desteğin ötesinde liderler çalışmalarında sürekli olarak yetenek yönetimine devam etmeli, çalışanlarla potansiyelleri ile ilgili konuşmalıdır. Örneğin gözden geçirme toplantıları önemlidir. Bu toplantılarda

insan kaynakları bölümü-nün, üst yönetim ile görüşmelerde bulunmaları çalışanların potansiyeli ve gücünü ortaya çıkarmada önemli görülmüştür. Gözden geçirme toplantılarının üst yönetime uzun dönem stratejik hedeflerin başarılmasında ve örgütte her üniteye yeteneğin ortaya çıkmasında destek olacağına inanılır (Ceylan, 2007).

Yetenek gelişiminin tüm örgüt seviyelerinde kurulmuş bir performans beklentisi olması gereklidir. Bu nedenle örgütteki her yeteneğin tanımlanması, gelişiminden sorumlu olunması, değerlendirilmesi üzerine kurulmuş bir yetenek kültürü yönetimin ne kadar iyi olduğunun bir göstergesi kabul edilebilir. Riccio (2010) yetenek yönetiminde her yöneticinin zamanının %20 veya 25'ini performans yönetimine ayırması, geri dönüt vermesi ve koçluk yapmasının önemli olduğu belirtir. Örneğin Amerikan Bankasında her yöneticinin ana görevi potansiyel liderlerin gelişiminden sorumlu olmaktır. Diğer bir örnekte Tyson Foods bir liderlik planı yapmıştır ve bu planda müdürlerin önceliği yönetim yeteneğini periyodik olarak raporlamaktır. Bu süreçte müdürlere bireyleri farklı iş ve sorumluluklar verip vermediği sorulmaktadır. Liderin sadece örgütün geleceği üzerinde değil, çalışanlar ve yatırımcılar üzerinde de etki yapması önemlidir. Başarılı bir liderin özelliği kendinde sonra örgüt başarısı için organize olmaktır. General Electric's'in CEO'su Jack Welch zamanının %60'nı yetenek geliştirmeye harcamıştır. Kendi pozisyonu için yetenek belirlemesi yedi yıl sürmüştür (Akar, 2012). Bu örnekler sonucunda bir örgütün liderlik kapasitesinin derinliği kadar değerli ve başarılı olduğu belirtilebilir

Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Her örgütün kendine özgü yetenek yönetimi uygulaması olsa da yapılan çalışmalara bakıldığında ortak uygulamaların hedef ve stratejilerin belirlenmesi, yeteneğin tanımlanması, sınıflandırılması ve kilit pozisyonların belirlenmesi, yeteneğin işe alım süreci (çekme ve seçme), yeteneğin eğitilmesi ve geliştirilmesi, yeteneği elde tutma ve performans değerlendirmesi olduğu görülmektedir. Hedef ve stratejiler yetenek yönetiminde örgütün konumu, misyonu, hedefleri, hedeflere ulaşmada izlenecek stratejiler sürecin temelini oluşturur. Strateji belirlemede çok sayıda yaklaşım kullanılabilir. Bunlardan en yaygını stratejik planlamadır. Stratejik planlama örgütün yönünü belirleyen, rasyonel doğrusal ve öngörülebilir bir yaklaşımdır. Bu öngörü "Bunu kim yapacak?, Ne zaman? ve Nasıl ?" sorularının cevapları olarak özetlenebilir. Yeteneğin tanımlanması ve sınıflandırılması aşamasında özellikle kilit pozisyonlarda başarılı olacak yetenekler tanımlanır ve sınıflandırılır. Yetenekli kişiler uzmanlar, orta düzey yöneticiler, müdürler, yüksek potansiyelliler, iş görenler olmak üzere sınıflandırılır. Bu sınıflandırmada ölçütler performans, potansiyel ve hedefe katkısıdır. Yeteneği işe alım süreci yeteneği çekmeyi, araştırıp bulmayı, seçmeyi ve yerleştirmeyi içerir. Yeteneği eğitme ve geliştirme aşaması personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede performansın artırılması için yönetimce girilen çabaları kapsar. Yetenek havuzu modeline göre gelişme yöntemleri işbaşında gelişim, iş rotasyonu, kişisel projeler, rehber güdümlü okumalar, eğitsel kurslar psikolog ya da danışman yardımı ve program dışı uygulamalardır. İşbaşında eğitimde koçluk ve mentörlük en yaygın uygulamalarıdır. Yeteneği elde tutma ve bağlılık aşamasında çalışan bağlılığını sağlamak için kurum kültürü oluşturma, farklılıkların yönetimi, etkili iletişim, ödül, terfi, kariyer fırsatları, karar alma sürecine aktif katılım, güçlendirme çalışmaları, iş-yaşam dengesi programlarının hayata geçirilmesi, ücret gibi çeşitli süreçlere odaklanılır. Performans değerlendirme aşamasında amaçlanan ve planlanan etkinlikler 360 derece performans değerlendirme, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme, amaç sonuçlara göre değerlendirme, balanced scorecard gibi yöntemler ile değerlendirilir. Performans değerlendirmede geribildirim, katılım, gelişim sağlama, somut çıktılar, standartlaştırma ve iş performans ölçme gibi ayırt edici özellikler önemlidir (Berger, 2003; Çelik, 2011; Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi

Küreselleşme her örgüt için olduğu gibi eğitim örgütleri için de ayakta kalma ve başarı için bir tehdit halini almıştır. Global yetenek savaşı ile yalnızca başarılı rekabetçinin ödüllendirildiği,

kazananın her şeyi aldığı çekişmeli hiper meritokrasi kavramı öne çıkmıştır. Aileler evlatlarının uluslararası aranan, yüksek yetenekli seçkin bireyler olmasını istediği için meslek ve devlet okullarına ilgi ve destek azalmıştır. Hatta batılı olmayan bazı seçkin aileler özel ve kamu okullarından vazgeçerek çocuklarını batı okullarına prestij kazanmaları için yollamaya başlamıştır. (Brown ve Tannock, 2009). Tüm bu gelişmeler neticesinde artık uluslararası düzeyde birey yetiştirme hedefinde olan eğitim örgütlerinde de yetenek yönetimi gündeme gelmiş hatta reform hareketle-rinde temel alınmaya başlanmıştır.

İnsan odaklı eğitim örgütlerinde farklı kültür, kişilik ve yetenekler bir arada bulunduğu için örgütlerden bu farklılıkların fark etme, zenginleştirme, sorunlara alternatif çözümler üretilme beklentisi vardır (Brandt, 2011). Bu farklılıkların ve yeteneklerin varlığı kadar onların verimli bir biçimde yönetilmesi de önemli olduğu için yetenek yönetimi eğitim örgütleri için gerekli hale gelmiş, bu doğrultuda yöneticilerinin rol ve sorumlulukları da artırmıştır.

Rol ve sorumluluklar noktasında okul yöneticileri için katılım ve gelişime önem verme, kuralları dikte etmek yerine kolaylaştırma, sürekli öğrenen bir eğitim lideri olma, saygı, güven, doğruluk, iletişim kabiliyeti, ilgi, risk alabilme, motive edebilme, stratejik hedefler belirleme, bağlantılar kurma, öğrenme ve gelişim için daha etkili hizmet edebilme özellikleri önemli hale gelmiştir (Behrstock, 2010).

Etkili öğretim sadece öğretmenlerin bireysel etkililiğinin bir ürünü olmayıp aynı zamanda çalıştıkları örgütle ilişkilerinin bir ürünü olduğu için okul yöneticilerin en temel görevleri yetenekli çalışanları örgüte çekmek, bağlılıklarını sağlamaktır. Nitekim eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi hedeflere başarılı biçimde ulaşmak için yetenekli ve potansiyele sahip bireylerin belirlenmesi, geliştirilmesi, çalışma devamlılıklarının sağlanması ve uygun geri bildirimlerle performanslarının değerlendirilmesi olarak belirtilir (Bulgulu, 2017; Davies ve Davies, 2012; Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Yapılan son çalışmalarda öğretmenlerin öğrenme için çok önemli olduğu üzerinde durulmakta hatta yetenekli öğretmenlerin yoksulluğun öğrenci üzerindeki olumsuz etkilerini dahi telafi ettiği savunulmaktadır. Bununla birlikte okullarda yetenekli öğretmenleri işe alma ve örgütte tutma gayretlerinin az olduğu, okulların madde ve insan kaynaklarını yönetmede yetersiz olduğu görülmüştür. Bu nedenlerle yetenek yönetiminin eğitim yönetimine katkıları gündeme gelmeye başlamıştır (DeArmond ve diğerleri 2012). Bu doğrultuda diğer örgütlerde önem kazanan doğru kişiye doğru işi verme, öğretmenin gelişimini destekleyen ortam yaratma, örgüte en iyi uyum sağlayacağı düşünülen adaylar ile yetenek havuzunu daraltma, hedef ve stratejiler doğrultusunda sürekli iletişim, bilgi paylaşımı, hedeflerle uyumlu ödül ve kariyer fırsatları uygulamalarının eğitim kurumlarında da önem kazandığı görülmektedir.

Eğitim örgütlerinin mevcut rekabet koşullarında beklentileri karşılaması çok iyi yetişmiş, bilgi ve becerili yöneticilerin olmasını gerektirdiği için liderlik özellikleri önemli hale gelmiştir (Davies ve Davies, 2014). Okul yöneticileri için de saygı, güven doğruluk, diğer iş görenlerle çalışma, iletişim, ilgi, özen, güvenilirlik ve destek, esneklik, risk alma, motivasyon, entelektüel merak, stratejik hedef büyük resmi görme gibi etkili lider özellikleri önem kazanmaya başlamıştır.

Yetenek yönetiminin ilk olarak okul merkezli yönetimin hâkim olduğu Avustralya, Kanada, Amerika gibi program, bütçe, personel seçimi gibi alanlarda özerkliği olan sistemlerde uygulandığı görülmektedir. Amerika'da eğitim kalitesini artırmak için 90'lı yıllarda Teach for America (TFA) ve The New Teacher Project (TNTP) gibi eğitim kuruluşlarının çalışmaları öne çıkmıştır. Bu organizasyonlar okullarda en büyük eksiğin yüksek yetenekli personel olduğunu fark ederek, yeteneğin eğitim sistemine entegrasi üzerine çalışmalar yapmıştır (Odden, 2013).

Eğitim reformistleri yaptığı incelemelerde başvuru aday havuzlarında kaliteli eğitim almış pek çok öğretmen olmasına rağmen göreve seçilememelerine dikkat çekerek işe alım sürecinde mülakattan

ziyade kişisel referansların olmasının bu soruna neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda işe alım ve değerlendirme süreçlerinde değişime gidilmesi gerektiğini ve daha etkin uygulamalar olması gerektiğini vurgulamışlardır. Reform çalışmaları kapsamında okullarda etkin işe alım programları, değerlendirme, terfi ve işten ayırma uygulamalarının olmamasının, kıdeme dayalı değerlendirmelerin önemli olmasının eğitimde etkisiz öğretmen ve yöneticiler ortaya çıkardığı sonucuna varılmıştır (DeArmond ve diğerleri, 2012; Odden, 2013).

Kanunlar çalışma süresi, sözleşme vb. çoğu şeyi düzenlese de işe yerleştirme ve değerlendirme uygulamalarında okulların yetersiz olduğu görülmüştür. Zayıf eğitim kalitesi konusunda geniş bir algı hâkim olmuştur. 2003 yı-lında The New Teacher Project örgütü işe alımlar için yaptığı çalışmalar sonucunda şaşırtan bir sonuçla karşılaşmıştır. Yetenekli öğretmen ve yönetici sorununun yokluktan değil etkisiz işe alım uygulamalarından kaynaklanmakta olduğu görülmüştür. Yetenekli personelin işe seçilememesinin nedenleri incelendiğinde işe alım tak-viminin Ağustos ayında olması neticesinde yetenekli çalışanın bu vakte kadar başka kurumlar tarafından işe alındığı gözlenmiştir. Bunun neticesinde önlem olarak işe alım takvimi değiştirilmiştir (Vaiman ve Hasberger, 2013).

Çalışmalar doğrultusunda yetenek yönetimi için okul odaklı programlar geliştirilmiştir. Wisconsin Üniversitesi Eğitim Bölümü tarafından öğretmen bağlılığının nasıl dizayn edilip kabul edileceği konusunda konferans ve seminerler düzenlenmiştir. Milken Family Foundation tarafından öğretmen gelişim programı oluşturulmuştur. Personel yönetimi ve eğitimde yetenek yönetimi için stratejik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu doğrultuda profesyonel öğrenim standartları, connecticut eğitimci geliştirme ve destekleme programı ve eğitimde sınav sistemi geliştirme gibi çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda öğretmenin nasıl geliştirileceği, nasıl ölçüleceğine dair öneriler sunulmuş, öğretmen etkililiği için çoklu metrikler geliştirilmiştir (DeArmond ve diğerleri, 2012; Odden, 2013).

Diğer bir geliştirme hareketi boylamsal veri sistemi olmuştur. Bu yolla bireysel öğrenci performansı takip edilmiş, öğrenci ve öğretmen bağlılığı sağlanmıştır. Bu çalışmalar öğretmen etkililiğini analiz etmede yararlı olmuştur. Çoğu analizde değer odaklı metrik kullanılarak negatif ve pozitif sonuçlara göre terfi, maaş artışı, azalış ve işe yerleştirme ölçütleri kullanılmıştır. Öğrenci veri çıktısıyla öğretmen ve yöneticilerin nasıl olması gerektiğine dair bulgular elde edilmiştir (DeArmond ve diğerleri, 2012; Odden, 2013).

Bu çalışmalar sonrasında diğer reform odaklı kurum yöneticileri de Teach for America ve The New Teacher Project ile stratejik ortaklık yaparak yetenekli öğretmen kazanmak için çalışmıştır. Reformist müdürlerin bu istekleri sonucu farklı çalışma enstitüleri de öğrenci ve öğretmen yeteneğine odaklı hale gelmiştir. Eğitimci ve yönetici yeteneği ana eğitim reformu olarak ele alınmıştır. Örneğin Broad Foundation (kırsal kesimdeki eğitim gelişimi ile ilgilenen bir kuruluş) stratejik yetenek yönetimi odaklı yöneticiler için program hazırlamıştır (DeAr-mond ve diğerleri, 2012; Odden, 2013).

Eğitim reformistleri başkanlığında yeni bir değerlendirme sistemi geliştirilmiştir %50' si öğretmen, %50'si öğrenci değerlendirmesine odaklı bu ölçme sistemi ücretlendirme için de etkili olmuştur. Ders planı ve öğretme uygulamaları için de milli uzmanlar görevlendirilmiştir. Reform paketi yeteneği elde etmede olduğu gibi yeteneği örgütte tutma ve etkisiz olanları uzaklaştırmada da başarılı olmuştur (Silzer ve Dowell, 2010).

Chicago, Fairfax, Virginia gibi önde gelen reform bölgelerinde yetenek gelişimi ile ilgili vaka çalışmaları yapılmıştır. Reforma destek veren kuruluşlar eğitimde stratejik yetenek yönetimi olması gerektiği ile ilgili toplantılar yapmış, ağlar kurarak bu toplantılarla ilgili dokümanları diğer bölgelerle paylaşmışlardır. Bu çalışmalar doğrul-tusunda temelinde stratejik yetenek yönetimi olan okul hibe programları, okullarda işe alım, eğitim performans yönetimi gibi alanları kapsayan bir çatı oluşturulmuştur. Bu çalışmaların ikinci yılında Widget Effect adlı çalış-ma yapılarak tüm öğrencilerin%98'inden fazlasının tatmin edici ve başarılı olduğu tespit edilmiştir (Barron, 2008).

2012'deki No Child Left Behind reform hareketi ile de eğitim reformu devam etmiş, insan kaynaklarının tüm elementleri (işe alım, terfi, çıkma vb.) için değişme önerileri sunulmuştur. Etkinlik metriğine dayalı ücret sistemi geliştirilmiş bu yeni değerlendirme sistemleri için pilot uygulamalar yapılmıştır. Sadece öğrenme puanlarına dayalı olan önceki değerlendirme sistemlerinin yerini alan ve farklı değerlendirme sistemlerini içeren bu yöntem yapılan araştırmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Bu değerlendirme sisteminde sadece sonuç odaklı olmamak gerektiğine bu nedenle kısa dönütlerinde önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Eyaletler bu metrikleri işe alım, geliştirme, tutma gibi süreçlerde de kullanmıştır. İlk iki yıl özellikle koçluk ve yoğun eğitim verilen öğretmen gelişim programları ile etkisiz yetenekler ayrılmıştır (DeArmond ve diğerleri, 2012; Odden, 2013).

Eğitimde yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması için yedi elemente odaklanıldığı görülmektedir. Bunlar hazırlık, işe alım, geliştirme, indüksiyon, tutma ve performans yönetimidir. Hazırlık evresinde öğretmen yetiştiren yükseköğretim programları ile iletişim önemlidir. Yükseköğretim kurumlarının öğrenci kabulünde seçici olmaları, belirli konularda öğretmenlerin yerel ihtiyaçlarına cevap vermeleri, çok çeşitli pedagojik yaklaşım kullanmaları, çeşitli okul ve sınıflarda uygulanabilir bilgi ve becerileri geliştirmeleri ve yaklaşımları hakkında veri sunmaları önemlidir (Dmitrieva ve diğerleri, 2015).

İşe alım aşamasında yeteneğe ihtiyaç duyulan bölgelerde yöneticilerin mesleği ve çalışma koşullarını iyi tanıtmaları, potansiyel aday havuzundan seçim yaparken işe alım standartlarını yüksek tutmaları önemlidir. İndüksiyon evresi yeni göreve başlayan öğretmenler için oryantasyon hizmeti olarak nitelendirilebilir. Tüm yeni başlayan öğretmenler için kaliteli bir işe başlama ve mentörlük programı mevcut olmalıdır. Bu süreçte acemilik durumlarını iyi bilen, uygun ve yönetilebilir öğretim elemanlarının katılması önemlidir (Davies ve Davies, 2012).

Mesleki gelişim aşamasında öğretmenlere sürekli, işe uygun ve farklılaştırılmış gelişim programları uygulanmalıdır. Tutma aşaması öğretmenlerin pazara duyarlı, rekabetçi ve performans dayalı olarak cömertçe ödüllendirildiği aşamadır. Performans değerlendirme aşamasında değerlendirmenin açık olması ve zamanında dönütlerle desteklenmesi, öğretmenlerin hedefler ve mesleki gelişim ile bağlantılı olması önemlidir (Behrstock, 2010).

Yöntem

Araştırmada yetenek yönetimi ile ilgili algı ve tecrübeleri bütüncül bir biçimde ortaya koymak hedeflendiği için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüş ve tecrübeleri araştırılmak istendiği için olgubilim deseni kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2017; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Katılımcılar

Araştırmada çalışma grubu olarak 2018-2019 Eğitim Öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili proje okullarında çalışan oniki yönetici seçilmiştir. Çalışmada olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında etkili bulunan örneklem türlerinden amaçlı örneklem türü ve ölçüt örnek modeli seçilmiştir. Ölçüt örneklem örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşturulmasıdır. Örneklem belirlenirken gerekli olan ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından belirlenebileceği gibi önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi de kullanılabilir. Bu çalışmada İstanbul ilinde bulunan tüm okullar yerine proje okulları ölçüt alınarak araştırmada tercih edilmiştir. Bunun nedeni çalışılan konu olan yetenek yönetimi olgusunun özel statüsü olan proje okullarındaki yöneticiler tarafından daha etkili bir şekilde yansıtılacağına inanılmasıdır (Büyüköztürk, 2017; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1: Katılımcı Demografik Özellikleri

	Yaş	Kurumda Çalışma Süresi	Ünvan	Cinsiyet	İlçe
K1	45	4	Müdür	Erkek	Beşiktaş
K2	45	5	Yardımcısı	Kadın	Şişli
K3	51	2,5	Müdür	Erkek	Bağcılar
K4	45	2	Müdür	Erkek	Zeytinburnu
K5	65	7	Yardımcısı	Erkek	Beyoğlu
K6	41	1	Müdür	Erkek	Eyüp
K7	43	3	Müdür	Erkek	Sarıyer
K8	54	1,5	Müdür	Erkek	Kâğıthane
K9	42	20	Müdür	Erkek	Başakşehir
K10	29	2	Vekili	Kadın	Üsküdar
K11	50	5	Müdür	Erkek	Kadıköy
K12	43	1	Müdür	Erkek	Fatih

Veri Toplama Araçları

Çalışmada literatürden elde edilen temalar doğrultusunda katılımcıların algı ve tecrübeleri anlamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcıların algı ve deneyimlerini ortaya koyması hedeflendiği için duygu, düşünce gibi olguları daha rahat ve etkili çalışmaya olanak sağlayan yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Görüşme formu oluşturulurken konuya odaklı, açık uçlu, kolay anlaşılabilir sorular sorulmaya gayret edilmiştir ve yönlendirme yapmaktan kaçınılmıştır. Görüşme formunda cinsiyet, yaş, kıdem, unvan gibi demografik bilgilere de yer verilmiştir. Görüşme formuna uzman desteğiyle son şekli verildikten sonra yöneticilerle ilk önce telefonla görüşme yapılarak çalışma hakkında bilgi verilmiş ve gönüllülük esasıyla randevu talep edilmiştir. Görüşmeler yöneticilerin makam odalarında yaklaşık 1 saat süre ile gerçekleşmiştir. Görüşmede elde edilen veriler not edilmiş, düzeltme imkânı sağlamak için katılımcılara teyit ettirilmiştir. Görüşme soruları şunlardır:

- 1) Eğitim Kurumları açısından sizce yetenek ve yetenek yönetimi ne anlama gelmektedir?
- 2) a) Yetenek Yönetimi süreçlerinden olan hedef ve strateji belirleme aşamasında sizce neler yapılmalıdır?
b) Okul yöneticisi olarak bu konudaki tecrübelerinizi paylaşır mısınız?
- 3) a) Yetenek Yönetiminde Yetenek Tanımlaması ve sınıflandırılması süreci size göre neyi içerir?
b) Bu süreç için uygulamalarınız nelerdir?
- 4) a) Yetenekli çalışanları kuruma çekmek için sizce neler yapılmalıdır?
b) Kurumuza yetenekli çalışanları çekmek için neler yapmaktasınız?
- 5) a) Yetenekli Çalışanı işe alım sürecinde hangi yöntemleri kullanılmalıdır?
b) Sizin bu konudaki uygulamalarınız nelerdir?
- 6) a) Yetenek Yönetiminde Uygulanan Yetenek Havuzları sizce ne anlama gelmektedir?
b) Bu konuda uygulamalarınız varsa paylaşır mısınız?

- 7) a) Yetenek Yönetimi süreçlerinden personel eğitimi ve gelişim için sizce neler yapılmalıdır?
b) Kurumunuzdaki personel eğitimi ve gelişimi için hangi uygulamaları yapmaktasınız?
- 8) a) Yetenekli çalışanı örgütte tutma sürecinde sizce neler yapılmalıdır?
b) Sizin bu süreçteki uygulamalarınız nelerdir?
- 9) a) Yetenek Yönetiminde çalışanın performansı için etkili bir değerlendirme sistemi nasıl olmalıdır?
b) Kurumunuzdaki performans değerlendirme sürecinizden bahsedebilir misiniz?

Verilerin Analizi

Çalışmada görüşmeler yazıya aktarılmıştır ve katılımcılara teyit ettirilmiştir. Metinler katılımcılara gösterilerek ekleme veya çıkarma yapmalarına müsaade edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler görüşme sürecinde kullanılan sorular ya da boyutlara göre sunulur ve elde edilen bulguları düzenlenmek ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmak amaçlanır (Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada da elde edilen veriler çalışılan konu olan yetenek yönetimi ile ilgili alanyazında elde edilen ana temalar ve veriler doğrultusunda oluşturulan alt temalar şeklinde sınıflandırılmıştır.

Daha sonra veriler doğrultusunda betimlemeler yapılmış, neden sonuç ilişkileri irdelenmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amaçlı doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Betimsel analiz süreçleri doğrultusunda veri analizi için araştırma soruları ve araştırmanın kavramsal çerçevesinden yola çıkılarak oluşturulan ana temalar aşağıda belirtilmiştir.

- a) Yetenek ve Yetenek Yönetimi tanımı
- b) Yetenek yönetiminde stratejik hedeflerler
- c) Yeteneğin Sınıflandırılması
- d) İşe alım(Çekme ve seçme)
- e) Eğitim ve Geliştirme
- f) Elde Tutma
- g) Değerlendirme

Betimsel analizin ilk aşamasında temalar doğrultusunda elde edilen veriler düzenlenmiş, anlamlı ve mantıklı biçimde bir araya getirilmiştir. Bulgular aşamasında, düzenlenen verilerin kolay ve anlaşılır dille tanımlanmasına, gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına özen gösterilmiştir ve doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Son aşama olan tartışma ve sonuç bölümünde bulgular açıklanmış ve anlamlandırılmıştır. Bulgular arasındaki neden sonuç ilişkileri açıklanmış, alan yazından atıflar yapılmış ve yapılan diğer çalışmalarla desteklenmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenilirlik bilimsel araştırmalarda sonuçların inandırıcılığı için kullanılan en yaygın iki ölçüttür. Nitel çalışmalarda geçerlik, bulguların doğruluğu için belirli süreçler vasıtasıyla araştırmacının kontrolünü ifade eder. Güvenirlik ise farklı projeler ve farklı araştırmacılar açısından araştırmacının yaklaşım tutarlılığını içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bölümde çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği açıklanmıştır.

Geçerlik

Nitel çalışmalarda geçerlik araştırmaların güçlü yanlarından biridir. Geçerlikte temel olan okuyucu, katılımcı ve araştırmacının bakış açısından bulguların doğru olup olmadığının belirlenmektir. Geçerlilik iç ve dış geçerlilik olarak ikiye ayrılır. İç geçerlik araştırma sorularının çalışılan konuyu ne kadar kapsadığı ile ilgilidir. İç geçerlik araştırmacının belirlediği kategori ve yorumların gerçeği yansıtmasına bağlıdır (Büyüköztürk, 2017). Bu doğrultuda olgubilim deseni kullanılan bu çalışmada araştırma soruları yetenek yönetimi olgusunu tüm boyutlarıyla kapsayacak şekilde uzman akademisyen desteğiyle düzenlenmiştir. Ayrıca verilerin yorumlanmasında araştırmacı yansız ve önyargılardan kaçınarak araştırmayı sürdürmeye özen gösterilmiştir.

Dış geçerlik araştırmanın karşılaştırılabilirliği, dönüştürülebilirliği ve benzer ortamlara aktarılabilirliği ile ilgilidir. Bu nedenle diğer araştırmacıların sonuçları anlaması ve başka ortamlarda benzer çalışmalar yapmalarına olanak vermek için çalışmada veriler, kategoriler ve analizler çok iyi tanımlanmıştır. Dış geçerlikte görüşmelerde uzun süreli iletişim kurmak, detaylı veri toplamak, farklı veri kaynakları kullanmak, uzman incelemesi, katılımcıların teyidi ve ayrıntılı betimleme yapmak önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu doğrultuda çalışmada görüşme soruları hazırlanırken uzman desteği alınmış, görüşme yapılan okul yöneticileriyle uzun süreli iletişimde bulunmaya ve derinlemesine bilgi almaya gayret edilmiştir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler yazılı olarak kaydedildikten sonra katılımcılara düzeltme olanağı tanınmış, onayları alınmış, bu şekilde veriler teyit edilmiştir.

Güvenirlik

Nitel araştırmalarda güvenilirlik farklı projeler ve farklı araştırmacıların bakış açısından bulguların tutarlılığını işaret etmektedir. Gerçekliliğin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre değişmesi, insan davranışının durağan olmaması, sosyal olayların tekrarının mümkün olamaması nedenleriyle nicel araştırma için geçerli olan bazı güvenilirlik etkenleri nitel araştırma için mümkün değildir. Bu nedenle özellikle dış güvenilirlik yani tekrar edilebilirlik yöntem ne olursa olsun nitel çalışmalarda mümkün görünmemektedir (Büyüköztürk, 2017).

Nitel araştırmalarda her araştırmacının olayları algılama ve yorumlaması farklı olacağı için aynı veriyi iki farklı araştırmacının aynı yorumlaması da mümkün değildir. Bu durum iç güvenirliliğin de nitel araştırmanın temel özellikleriyle çeliştiğini göstermektedir. Bu nedenlerle güvenilirlik nitel araştırmalar için önemli olmanın yanı sıra nicel araştırmalardan farklı anlam ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Güvenirlik de geçerlik gibi iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik boyutlarında ele alınmaktadır. İç güvenirlilikte görüşme ya da gözlem yoluyla elde edilen veriler ve analiz ile ilgili araştırmacılar arasında oluşabilecek farklılıkların en aza indirilmesine gayret edilir. Dış güvenirlilikte katılımcı ve çalışılan durumla ilgili bilgiler açık ve net bir şekilde verilmez. Araştırma sürecinde oluşan ortamlar, süreçler, veri analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ve varsayımlar tanımlanmalıdır. İç güvenirlilik de ise araştırmaya birden fazla araştırmacının dâhil edilmesi, araştırılan verinin yorum katılmadan aktarılması, önceden oluşturulmuş kavramsal çerçeveye uygun veri analizi yapmak önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmanın içgüvenirliliği için araştırmada işletme fakültesi ve eğitim fakültelerinde konu ile ilgili çalışmaları olan üç akademisyenden destek alınmıştır. Veriler yorum katılmadan aktarılmış ve önceden oluşturulmuş kavramsal çerçeveye uygun veri analizi yapılmıştır. Dış güvenirlilik için ise şu önlemler alınmıştır:

a) Katılımcılar açık bir şekilde tanımlanarak (seçilme nedenleri ve demografik özellikleri) diğer araştırmacılara örneklem açısından fikir vermek amaçlanmıştır.

b) Sosyal ortamın insan davranışı ve algısını etkileyen önemli bir faktör olduğu kabul edilerek araştırma yapılan sosyal ortam ve süreçler tanımlanmıştır.

c) Benzer araştırmada benzer sonuçlara ulaşılabilmesi açısından verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

d) Benzer çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yardım etmek amaçlı veri toplama ve analiz yöntemleri ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır.

Çalışmada iç güvenirlik açısından ise şu önlemler alınmıştır:

a) Toplanan veriler betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuştur. Bu konuda toplanan verilerin hiçbir yorum katılmadan okuyucuya aktarılmasına özen gösterilmiştir.

b) Kayda geçirilen veriler katılımcılara gösterilmiş, düzeltme yapmalarına müsaade edilerek teyit edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin katılımcıların görüşlerini içeren bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada katılımcılara eğitimde yetenek yönetimi ile ilgili sorular sorulmuş, elde edilen bulgular alanyazın kapsamında oluşturulan temalar etrafında analiz edilmiştir. Bu temalar yetenek, yetenek yönetimi, hedef ve strateji belirleme, yetenek tanımlama ve sınıflandırma, yeteneği çekme, işe alım, yeteneği tutma, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirmedir. Veriler sayısallaştırılmış, görüşlerde yer alan benzer ifadeler gruplara ayrılarak alt temalar halinde sunulmuştur.

Yetenek Teması İle İlgili Bulgular

Bu bölümde ilk soruda sorulan “Eğitim kurumları açısından yetenek sizce nedir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplara yer verilmiştir. Bölüm için belirlenen ana tema ve cevaplar doğrultusunda elde edilen alt temalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir

Tablo 2: Yöneticilerin Yetenek İle İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f
Yetenek	Doğuştan ve geliştirilebilir özellikler	4
	Mesleki performans (İşi yapabilme düzeyi)	5
	Eğitim bilimleri kapsamında zekâ ve beceri	1
		2
	Kurumda farklılık yaratmak	

Cevaplar doğrultusunda yöneticilerin çoğunluğu tarafından yeteneğin, mesleki performans olarak algılandığı görülmektedir. Bununla birlikte kurumda farklılık oluşturma ve kurumu ileri taşıma olarak da düşünüldüğü görülmektedir.

K6 bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir “Yetenek bir işi yapabilme düzeyidir”.

K8 bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir: “Yetenek işini iyi yapmaktır”.

K11’in bu konudaki görüşü şöyledir: “ Yetenek eğitim kurumlarında çalışan kişilerin alanlarında gösterdiği maksimum performanstır ”.

K9 bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir: “Yetenek insanların mesleğini ifade edebilme gücüdür”.

Ortak cevapların yanı sıra yeteneğin okul yöneticileri tarafından doğuştan getirilen ve geliştirilebilen özellikler olarak da algılandığı görülmektedir.

K1'in bu konudaki görüşü şöyledir: "Yetenek eğitim bilimleri kapsamında bireydeki zekâ ve beceridir".

K3 bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir: "Yetenek kişinin tabiatında olan ve geliştirilebilir özelliklerdir".

Yetenek Yönetimi Teması İle İlgili Bulgular

Bu bölümde "Eğitim kurumlarında yetenek yönetimi sizce nedir?" sorusuna yöneltilen cevaplara yer verilmiştir. Bölümle ilgili ana tema ve katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan alt temalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3: Yöneticilerin Yetenek Yönetimi İle İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	
Yetenek Yönetimi	En iyi performans	1
	Doğru kişiye, doğru iş	5
	Yetenekli çalışana destek olmak ve imkan tanımak	1
	Yeteneği yönlendirmek	1
	Yeteneği geliştirecek ortam	
	Sağlama	2
	Yetenekli kadro istihdamı	1

Verilen cevaplar neticesinde yetenek yönetiminin katılımcıların çoğu tarafından doğru kişiye doğru işi vermek olarak algılandığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılardan bazılarının yeteneği geliştirme, yönlendirme ve imkân tanıma olarak da düşündüğü görülmektedir.

K6 bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir: "Yetenek yönetimi doğru zamanda, doğru işe, doğru kişiyi seçmektir".

K10'un bu konudaki görüşü şu şekildedir: "Yetenek yönetimi adaletli olmaktır. Doğru kişiye doğru işi vermektir".

K12 yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir : "Yetenek yönetimi yeteneği tespit etmek ve işi doğru yapan kişiye teslim etmektir".

K4 yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: " Yetenek yönetimi kişinin kabiliyetleri doğrultusunda görevlendirmeler yapmaktır".

Bu cevapların yanı sıra yöneticiler tarafından yetenek yönetiminin yeteneği yönlendirmek ve gelişimine destek olmak şeklinde algılandığı da görülmektedir.

K8 görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: "Yetenek Yönetimi, maiyetindeki personeli tanıyıp, onları yetenekleri doğrultusunda yönlendirmektir".

K11 yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: "Yetenek yönetimi yeteneğin ortaya çıkmasını, gelişmesini sağlamak, yönlendirmek ve bu doğrultuda çalışmalar yapmaktır".

Hedef ve Strateji Belirleme Teması İle İlgili Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerine yetenek yönetimi süreçlerinden hedef ve strateji belirlemenin eğitim yönetimi açısından ne anlama geldiği ve bu konudaki uygulamalarının neler olduğu sorulmuştur. Görüşmeler doğrultusunda elde edilen veriler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4: Yöneticilerin Hedef Ve Strateji Belirleme İle İlgili Görüşleri

Görüşler	f
Hedef ve strateji planlama doğrultusunda yetenek görevlendirmesi yapmak	7
Toplantılar ile okuldaki yetenekleri değerlendirmek	1
Personel planlaması ile personel açığına mahal vermemek	1
Sorun çözmek için doğru kişiyi swot analizi ile belirlemek	1
Kulüp çalışması, iletişim, proje gibi alanlarda görevlendirme yapmak	1
Yeteneğe göre görev tanımlamak	1

Katılımcıların verdikleri cevaplar neticesinde hedef ve strateji belirlemenin katılımcıların çoğu tarafından kişiye göre iş planlaması yapmak, var olan işi kişiye uyarlamak olarak algılandığı belirtilebilir.

Katılımcılardan K12 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Hedef ve strateji belirlemek durum tespiti yapmaktır. Ben kurumunda kısa ve uzun vadeli hedef ve stratejiler belirlerim. Gittiğim her okulun swot analizini yaparım. Öğrenci öğretmen çalışma şartlarını ve başarısını tanımlarım. Her personel için swot analizi yapar, en iyi performans için çalışmalar, planlar yaparım”.

K5 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde belirtmiştir: “ Hedef ve strateji demek yeteneklerin doğru kanalda kullanılması, planlanması ve desteklenmesidir. Kurumumuzda sene başında ve her hafta yaptığımız toplantılarda personelin yetenekleri tartışılır ve değerlendirilir”.

K2 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde belirtmiştir: “Hedef ve strateji belirlenirken mümkün oldu-ğunca fazla katılımcı olmalıdır. İdareci, öğretmen, veli hedef ve stratejilerde söz sahibi olmalıdır. Ku-rumumuzda hedef ve stratejilerde tüm fikirlere yer veriyoruz. Ayrıca görev tanımlarında çalışanların yeteneğini doğrultusunda planlıyoruz. Örneğin iletişimi güçlü personele sosyal faaliyet planlarımızda yer veriyoruz. Akademik başarısı yüksek personele akademik hedeflerde görev veriyoruz”.

K7 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde belirtmiştir: “Hedef ve strateji belirlemek öncelikle elinizdeki yeteneği iyi tanımlamaktır, belirlemektir ve buna göre hangi statülere getirileceğini önceden planlamaktır. Kurumumuzda yetenekli personeli aynı doğrultuda başarı gösteren öğrencilere rehber olarak tayin edecek bir planlama yapıyoruz”.

K11’in bu konudaki görüş ve uygulamaları şu şekildedir: “ Hedef ve strateji belirleme misyon ve vizyon doğrultusunda kurumda gerekli personel yeteneğini önceden planlamaktır. Bizler yaklaşık 1 yıl önceden planlıyoruz. Acil durumlar içinde planlar yaparak ani değişiklikler için bu planı uyguluyoruz”.

K6 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde açıklamıştır: “Strateji amaca gidecek yolu belirlemek ve bu yolda hedefe ulaşacak kişileri belirlemektir. Kurumumuzda olimpiyatlar için hazırlık yapıyoruz. Bu olimpiyatlar için öğretmenleri önceden belirliyoruz. 5 Yıllık stratejik planlamamızda da öğretmenleri yetenekleri doğrultusunda görevlendiriyoruz.”

K3 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle dile getirmiştir: “Okulda stratejik plan doğrultusunda hedefler için çalışanları belirlemek ve yönlendirmektir. Biz kurumumuzda hedeflerimiz için akademik ve sosyal başarıyla-ra göre görev veriyoruz. Örneğin üniversite hedefleri için başarılı olan fizik öğretmenimizi görevlendiriyoruz. İletişimi yüksek olan kişiye 9.ve 10.sınıfların oryantasyon görevini veriyoruz”.

Yetenek Tanımlaması ve Sınıflandırması Teması ile İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmanın 3. sorusunda yer alan yetenek tanımlaması ve sınıflandırması teması için okul yöneticilerinin görüş ve uygulamalarına yer verilmiştir. Bölümle ilgili ana tema ve alt temalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5: Yöneticilerin Yetenek Tanımlama Ve Sınıflandırması İle İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f
Yetenek Tanımlaması ve Sınıflandırması	Performans	2
	Akademik başarı	2
	Projeler	6
	İletişim ve sosyal beceriler	4
	Teknik işler	1
	Yarışma	2
	Zekâ	1

Verilen cevaplar neticesinde yöneticilerin çoğunun yetenek sınıflama ve tanımlamasını iletişim, projeler, sosyal beceriler ve yarışmalara göre belirlediği görülmektedir.

Katılımcılardan K4 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Yetenek tanımlaması ve sınıflandırması kurumdaki ihtiyaçları ve kilit pozisyonları belirlemektir. Sorumluluk sahibi olanlar, projelerde iyi olanlar, iletişimde iyi olanlar gibi sınıflamalar yapmaktır. Biz kurum olarak performansı yüksek olanlar, iletişimi iyi olanlar, projelerde iyi olanlar, yarışmalarda başarılı olanlar gibi sınıflamalar yapıyoruz”.

K9 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “ Sınıflama ve tanımama öncelikle çalışma sektörüne göre hedefler doğrultusunda olmalıdır. Okul içi, sınıf içi, okul dışı yetenek olarak sınıflamalar yapılabilir. Kurumuza gelen görevleri proje, yarışma, vb. yeteneğe göre veriyoruz”.

K11 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Bana göre sınıflandırmak performans ve başarılarına göre alanlarında farklılık yaratanların seçilmesidir. Kendi kurumumda başarılı personeli başarılı öğrenci gruplarına görevlendiriyorum. Ücretli veya yeni başlayan öğretmenleri daha az başarı gösteren gruplara atıyorum”.

Yeteneği Çekme Teması ile İlgili Bulgular

Araştırmanın 4.sorusunda katılımcılara yeteneği kuruma çekmenin kendilerince ne anlama geldiği ve bu konudaki uygulamaları sorulmuştur. Bölümün ana teması ve cevaplar doğrultusunda düzenlenen alt temalar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6: Yöneticilerin Yeteneği Çekme İle İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f
Yeteneği Çekme	Değer Verme	1
	Motivasyon	1
	Saygı	1
	Sosyal etkinlik/huzurlu	5
	Sosyal ortam	
	Sosyal medya	10
	Başarı Oranı	3
	Veli ve öğrenci	
	Memnuniyeti	1
	Paydaşlarla iletişim	2
	Web sitesi	2

Verilen cevaplar neticesinde yöneticilerin çoğunun yetenek sınıflama ve tanımlamasını iletişim, projeler, sosyal beceriler ve yarışmalara göre belirlediği görülmektedir.

Katılımcılardan K4 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Yetenek tanımlaması ve sınıflandırması kurumdaki ihtiyaçları ve kilit pozisyonları belirlemektir. Sorumluluk sahibi olanlar, projelerde iyi olanlar, iletişimde iyi olanlar gibi sınıflamalar yapmaktır. Biz kurum olarak performansı yüksek olanlar, iletişimi iyi olanlar, projelerde iyi olanlar, yarışmalarda başarılı olanlar gibi sınıflamalar yapıyoruz”.

K9 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Sınıflama ve tanımama öncelikle çalışma sektörüne göre hedefler doğrultusunda olmalıdır. Okul içi, sınıf içi, okul dışı yetenek olarak sınıflamalar yapılabilir. Kurumuza gelen görevleri proje, yarışma, vb. yeteneğe göre veriyoruz”.

K11 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Bana göre sınıflandırmak performans ve başarılarına göre alanlarında farklılık yaratanların seçilmesidir. Kendi kurumumda başarılı personeli başarılı öğrenci gruplarına görevlendiriyorum. Ücretli veya yeni başlayan öğretmenleri daha az başarı gösteren gruplara atıyorum”.

İşe Alım Teması İle İlgili Bulgular

Araştırmanın 5. sorusunda katılımcılara yetenekli personeli işe almak için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yönelik görüşleri ve uygulamaları sorulmuştur. Bölüm ile ilgili tema ve alt temalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 7: Yöneticilerin İşe Alım ile İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f
İşe alım	Mülakat	8
	Referans	12
	Deneme Süreci	5
	Uygulama (Sunum)	3
	Sınav	3
	Geçmiş başarılar	6

Verilen cevaplara göre katılımcıların işe alımda en çok mülakat, referans ve deneme sürecini uyguladıkları görülmektedir.

K12 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde belirtmiştir: “Thomas gibi uygulamalarla hangi birime hangi kişinin uygun olduğu belirlenebilir. Mülakat da olmalıdır. Kurumumuzda mülakat ve deneme sürecini uyguluyoruz. Mülakatlarda adaya okulda neler yapmayı hayal ettiğini sorarım”.

K9 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde belirtmiştir: “Her iş ortamının kendine göre işleyişi vardır. Bu nedenle referansla birlikte ufak uygulamalar ile gözlem yapılabilir. Kurumumuzda referans ve önceki başarılarını öncelik alıyoruz”.

K7 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde belirtmiştir: “Çalışandan özgeçmiş, ödül gibi belgeler iste-nebilir. Referans önemlidir. Kurumdan referans yerine kişiye geldiği kurumun misyon ve vizyonu ile ilgili sorular sorulabilir. Geldiği kurum hala popüler ise kurumdan da teyit alınabilir. Kurumda işe almada referans tercih ediyorum. Fakat pilot uygulamalarla gözlemliyorum. Çünkü daha önce referansla işe aldığım bir öğretmen ders anlatımı, ölçme değerlendirme ile ilgili konularda başarısızlık gösterdi”.

K4 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde belirtmiştir : “Mutlaka deneme olmalıdır. Referanslar önem-lidir. Geçmiş çalışmaları önemlidir. Bir öğretmen bir kurumda başarılı iken diğerinde olamayabiliyor. Bu nedenle deneme süreci olmalıdır. Kurumumuzda işe alımda referans kullanıyoruz fakat 6 aylık denemeye tabi tutuyor, memnun kalırsak kadroya dâhil ediyoruz”.

K1 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde belirtmiştir: “ Sınav, mülakat ve özgeçmişin üçü de önemlidir. Aday sınavda başarılı olabilir fakat kendini ifade edemeyebilir. Bu nedenle mülakat önemlidir. Liyakat ve nesnel parametrelerle sözleşmeli personel alınabilir ve belli dönemlerde sözleşmesi başarısına göre yenilenebilir. Biz kurumumuzda referans kullanıyoruz araştırma yapıyoruz, ön görüşmeler yapıyoruz. Önceki kurumlarında proje yarışma gibi konularda derecesi olup olmadığını inceliyoruz”.

Yetenek Havuzu Teması İle İlgili Bulgular

Bu bölümde katılımcılara araştırmanın 6.sorusu olan “Yetenek yönetiminde uygulanan yetenek havuzları sizce ne anlama geliyor, bu konudaki uygulamalarınızı paylaşır mısınız “ sorusunun cevapları analiz edilmiştir. Bölüm ile ilgili ana tema ve alt temalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 8: Yöneticilerin Yetenek Havuzu İle İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f
Yetenek havuzu	Yetenek keşfi	1
	İleriki pozisyonlar için	
	Bekletme/	8
	değerlendirme	2
	Yedekleme	
	Yetenekli kişilerden	
	oluşan yapı	1

Cevaplar neticesinde katılımcıların çoğunluğu tarafından yetenek havuzunun kurumda gelecekte oluşan pozisyonlar için personel yedeklemesi anlamına geldiği görülmektedir.

Katılımcılardan K6 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Yetenek Havuzu kurumda ileride oluşacak görevler için önceden personel tespit etmektir. Kurumumuzda çalışmak isteyenlerin bilgilerini ihtiyaç halinde kullanmak üzere yedekliyor”.

K8 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “ Yetenek havuzu bireyin gelecekteki pozisyon için bekletildiği yerdir. Kurumumuza çalışmak amaçlı başvuran kişilerin bilgilerini saklayarak yetenekleri doğrultusunda değerlendiriyoruz”.

K3 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Yetenek havuzu yeteneği tespit edip ileriki pozisyonlar için değerlendirmektir. Örneğin doğum iznine ayrılacak kadın arkadaşlarımız yerine başka okullardan öğretmenler davet ediyoruz veya CV alıyoruz”.

K5 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Yetenek havuzu olası personel açığı için gerekli önlemleri önceden almaktır. CV biriktirme, kurum içi personel yetiştirme gibi. Biz kurumumuzda potansiyel gördüğümüz kişileri alanında kurs hizmetiçi eğitim vb. eğitiyoruz. Kuruma bırakılan özgeçmişleri de değerlendiriyoruz”.

K1 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Her açıdan (proje, sosyal alan, yarışma, üniversite başarısı gibi) ileride oluşacak personel boşluğu için yedekleme yapmaktır. Kurum kültürü açısından ele alınmalıdır. Kurumumuzda zayıf halkalı öğretmenler var, 4 yılını tamamlayan bu öğretmenlerle çalışmaya devam etmeyi düşünmüyoruz. Bu nedenle özgeçmiş biriktiriyoruz şimdiden”.

Eğitim ve Geliştirme Teması İle İlgili Bulgular

Katılımcılara 7. soruda yetenek yönetimi süreçlerinden personel eğitimi ve gelişimi hakkındaki görüşleri ve uygulamaları sorulmuştur. Bölümle ilgili ana tema ve alt temalardan oluşan tablo aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 9: Yöneticilerin Eğitim Ve Geliştirme İle İlgili Görüşleri

Ana tema	Alt temalar	f
Eğitim ve geliştirme	Hizmetiçi eğitim	6
	Seminer	7
	Kurs	1
	Lisansüstü çalışmalara	
	Teşvik	3
	Proje	4
	Araştırma	1
	Farklı kurumlarla	1
	çalışma	1
	Kurslar	

Cevaplar neticesinde katılımcıların eğitim ve gelişim çalışmalarında için hizmetiçi eğitim, semine ve proje uygulamalarının öne çıktığı görülmektedir.

K6 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Hizmetiçi eğitim, tecrübesiz öğretmenlere rehber tayin ederek bir nevi mentörlük uygulamaları olabilir. Kurumumuzda çalıştaylar için önceden yetenek belirliyoruz. Yaz kurslarında işe başlatmadan önce görev vererek gelişmelerini sağlıyoruz. Lisansüstü eğitim alanlara uygun çalışma programları düzenliyoruz”.

K8 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “ Hizmetiçi eğitim kalitesi artırılmalıdır. Mentörlük etkilidir fakat uygulamada zorlanılabilir. Biz kurumumuzda proje bazlı çalışıyoruz. Tasarımlarla Tübitak projeleriyle gelişim sağlıyoruz”.

K3 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Öncelikle personel eğitim ve gelişime kendi ihtiyaç duymalıdır. Mentörlük güzel bir uygulama fakat kurumumuzda mentörlük yerine zümre çalışmalarına destek veriyoruz. EBA sisteminden testler uyguluyorlar, zümreler birlikte tartışıyorlar, fikir alışverişinde bulunuyorlar. Projelerde ortak çalışıyorlar. Olimpiyat takımlarımız daha gayret gösteriyor. Kimya olimpiyatla-rında Türkiye 37.si okulumuzdan çıktı. Birkaç okul birlikte de proje üretiyoruz”.

K12 konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “İşin içinde öğrenmek gerekir. Doğru mentörler seçilebilir. Kurumumuzda seminer ve kursları bizzat kendimiz düzenliyoruz. Geçen hafta okulumuza Eğitim Bilimleri bölümünden Dr. Zafer Erkoç’u davet ederek öğretmenlerimize konferans düzenledik. Okulumuz çalışanları için Bahçeşehir Üniversitesi ile anlaşma yaptık. Çalışanlarımıza lisansüstü eğitimde indirim sağlanmaktadır”.

K9 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “ Milli Eğitim Bakanlığında maalesef üniversite sonrası gelişim çabaları yetersizdir. Eğitim özellikle de seminer sosyal açıdan okul dışında olmalıdır. Men-törlük güzel bir yöntem fakat okullar için uygun olduğunu düşünmüyorum çünkü okullarda tecrübe çalışma yılı ile sabittir. Kurumumuzda kariyerli velilerimizden destek alarak seminerler düzenliyoruz. Hizmetiçi eğitime teşvik ediyoruz”.

Yeteneği Tutma ile İlgili Bulgular

Araştırmanın 8. Sorusunda katılımcılara yetenekli çalışanı örgütte tutma sürecine ilişkin görüş ve uygulamalarının neler olduğu sorulmuştur. Bölüm ile ilgili ana tema ve alt temalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10: Yöneticilerin Yeteneği Tutma İle İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f
Yeteneği tutma	Çalışma koşulları	9
	İletişim	2
	Okul iklimi	4
	Okul Kültürü	4
	Karara Katma	2
	Motivasyon	3
	Ödül	7
	Hoşgörü	3
	Gelişim imkânı	2
	Güven	1
	Değerli olduğunu hissettirme	1

Katılımcılar verdikleri cevaplarda doğrultusunda yeteneği tutmada çalışma koşulları, ödül, okul iklimi ve okul kültürünün öne çıktığı görülmektedir.

K2 konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Yeteneği kurumda tutmak için motivasyon, olumlu iklim ve ödüllendirme önemlidir. Biz kurumumuzda pozitif iklim yaratmak adına hoşgörülü ve sa-mimiyete önem veriyoruz. Ödül vererek motivasyonu artırmaya çalışıyoruz”.

K3 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Sıcak ortam, hoşgörü, örnek göstermek, ödül kuruma bağlılığı sağlar. Biz kurumumuzda insani ihtiyaçlara göre program yapıyoruz. Örnek gösteriyoruz. Adil davranıyoruz çünkü adalet yoksa hiçbir şey beklenemez. Tüm çalışanların iyi ve kötü gününde yanında oluyoruz. Toplu piknikler yapıyoruz”.

K11 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Çalışanların isteklerini mümkün olduğunca yerine getirmek, güven, takdir etmek, değerli olduğunu hissettirmek önemlidir. Biz kurumumuzda çalışanları karara katıyoruz, sorumluluk ve yetki paylaşımı yapıyoruz. Ders programı, izin gibi şahsi isteklerinde hoşgörülü olmaya çalışıyoruz”.

K9 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Çalışanların yeteneklerini gösterdiği alanların zenginleşmesi, özellikle bilime katkı sağlamadaki istekleri yerine getirilmelidir. Biz kurumda huzurlu bir ortam oluşturmak maksimum derecede isteklere cevap vermeye ve adil olmaya çalışıyoruz. Ödül uygulama-sıyla motivasyonu sağlamaya çalışıyoruz. Çalışanın özel günlerinde yanında oluyoruz”.

Performans Değerlendirme İle İlgili Bulgular

Katılımcılara son soruda performans değerlendirme ile ilgili görüş ve uygulamaları sorulmuştur. Bölüm ile ilgili ana tema ve alt temalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 11: Yöneticilerin Performans Değerlendirme İle İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f
Performans Değerlendirme	Anket	2
	Değerlendirme formu	2
	Gözlem	7
	Ders denetimi	5
	Somut başarılar	3
	Veli-öğrenci	
	Memnuniyeti	7
		1
	Birebir görüşme	

Verilen cevaplar neticesinde performans değerlendirmede gözlem, veli ve öğrenci memnuniyeti ve ders denetleme uygulamalarını öne çıktığı görülmektedir.

K2 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Testler, gözlem ve geri bildirim uygulanmalıdır. Eksik yönler tamamlanmalı, olumlu yönler ödüllendirilmelidir. Kurumda haberli ve habersiz sınıf gözlemleri yapıyoruz ve geri bildirim toplantısı düzenliyoruz. Çalışanın kendini ve yönetimi değerlendirmesine fırsat veriyoruz”.

K7 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Ölçülebilir kriterler olmalıdır. Örneğin not ortalamaları, üniversite sınavlarındaki başarı oranları gibi. Kurumda gözlem yaparım, sınıfları gezerim, ders denetimi yaparım. Bu uygulamalar öğretmeni canlı tutmak için yapılmalıdır. Öğrenci ve veli dönütü de alıyoruz”.

K8 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Süreç odaklılık önemlidir. Alt yapı hazırlanarak 360 derece değerlendirme uygulanabilir. Kurumda uzun süreli gözlem yaparak değerlendirme yapıyorum”.

Sonuç

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri olan yetenek ve yetenek yönetimi kavramları, hedef ve strateji belirleme, yetenek tanımlaması ve sınıflandırması, yeteneği çekme, işe alım ve yetenek havuzları, örgütte tutma, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirme ile ilgili katılımcıların görüşleri alanyazın doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır. Yapılan yorumlar neticesinde ulaşılan sonuçlar belirtilmiştir.

Yetenek Kavramı ile İlgili Sonuçlar

Yetenek doğuştan gelen, kişiye özel beceri olmanın yanı sıra kişinin gelişimine temel teşkil eden öğrenme, üretme ve sergileme gücüdür. Çoğu bilim adamı yeteneğin hem doğuştan hem de geliştirilebilir unsurlar içerdiği konusunda hemfikir olmuştur. Bu doğrultuda araştırmada görüşülen yöneticilerin yeteneği hem doğuştan hem de sonradan da geliştirilebilir özellikler olarak tanımlamasının alanyazınla örtüştüğü belirtilebilir (Meyer ve diğerleri, 2013).

Yetenek başarı, beceri, liderlik ve pratiklik özelliklerini içeren bir kavram olarak da ifade edilir. Farklı bir tanımlamada yetenek örgütsel performansla anında ya da uzun vadede katkı yapabilecek, yüksek potansiyel gösterecek bilgi, tecrübe, zekâ, iyi yargılama, doğru davranış ve karakter ile öğrenme ve gelişmeye istekli olma-larıyla fark yaratan kişiler olarak belirtilir. Görüşmelerde katılımcıların çoğunun yeteneği kurumda farklılık yaratmak, çalışanların gösterdiği maksimum performans, mesleği iyi ifade etme olarak yanıtlamaları bu açıklamalara da uyum göstermektedir (Barron, 2008; Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Yetenek Yönetimi ile İlgili Sonuçlar

Yetenek yönetimi örgütün benzer örgütlere rekabetinde üstünlük elde etmek amacıyla hedef ve stratejiler doğrultusunda en üst kapasiteye sahip bireylerin örgüte dâhil edilmesi, kariyer olanakları verilmesi ve bünyede tutulması çabalarıdır. Bu doğrultuda araştırmada katılımcıların yetenek yönetimi ile ilgili verdiği cevaplar arasında yer alan yetenekli kadronun istihdamı, yetenekli çalışanlara amaçlarına ulaşmada destek olmak, onları yönlendirmek, gelişimleri için gereken imkânları tanımak açıklamalarının alanyazınla örtüştüğü sonucuna varılabilir (Atlı, 2010).

Kapsamlı ve entegre bir süreç olması bakımından alanyazında yetenek yönetimi tanımında farklılıklar görüle-bilmektedir. Yetenek yönetimi bazı tanımlarda önemli pozisyonlar için liderliğin devamına yönelik sistematik süreç olarak ele alınırken bazı tanımlarda doğru zamanda doğru çalışanı doğru yerde istihdam etmek olarak da ifade edilmektedir. Jackson ve Schuler (1990) yetenek yönetiminin tüm örgüt çalışanlarını içerdiğini, Rotwell (2011) ise sadece önemli pozisyonlardaki liderliğin devam çabaları olarak da değerlendirmiştir. Yapılan araştırmada katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda yetenek yönetimini kurumun kilit pozisyonlardan ziyade tüm çalışanlarını içeren bir kavram olarak algıladıkları ve alanyazınla da benzerlik gösterdiği sonucuna varılabilir. Fakat katılımcıların çoğunun yetenek yönetimini sadece işe alma veya yetenek doğrultusunda görev vermek olarak belirtmeleri uygulamalarının da bu yönde olduğunu belirtmeleri yetenek yönetiminin işe alma, geliştirme, örgütte tutma ve değerlendirme aşamaları dâhilinde bir bütün olarak düşünülmediği sonucunu ortaya koymaktadır. Yetenek yönetimi hedef ve stratejileri belirlenmesi, yeteneğin tanımlanması, sınıflandırılması, işe alım, yeteneği örgütte tutma, geliştirme ve değerlendirme süreçlerinin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ric-cio,2012; Tabancalı ve Korumaz, 2014).

IBM ve Human Capital Enstitüsünün yaptığı ortak çalışmada yetenek yönetimi uygulamasının en zayıf olduğu sektörün eğitim olduğu, eğitim kurumlarının finans, sağlık, bilgi ve iletişim sektörlerinin çok gerisinde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sektörlerin bilgi odaklı sektörler olarak adlandırılması ve eğitimin bu sektörlerin gerisinde kalması şaşırtıcı bir etki yaratmaktadır. Çalışmada eğitimde etkili işe alım, gelişim olanaklarının olmadığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte insan kaynakları için stratejik gelişim planları yapıldığı, başarı için öğretmen gelişimi, yönetici işe alımı, işte tutma ve gelişim için çaba sarf edildiği de gözlenmiştir. Örneğin yerel ve bölgesel düzeylerde başarıyı eşit hale getirmek için insan kaynakları uyum modeli geliştirilmiştir. Y kuşağı eğitimcilerin yeteneklerinin geliştirmek için stratejik eylem odaklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bu çalışmalar eğitimci yeteneğini sağlama konusunda yetkililere kapsamlı ve bilinçli bir destek sağlamıştır. Bu çalışmalar proje okulu yöneticileri ile yürütülen bu araştırma sonuçları ile kıyaslandığında proje okulları için bilinçli ve kapsamlı bir yetenek yönetimi anlayışı olmadığı, bununla birlikte özellikle işe alım, geliştirme ve değerlendirme ile ilgili hiçbir çalışma ve çabanın olmadığı sonucuna ulaşılabilir (Behrstock, 2010).

Yetenek geliştirme ve öğrenme bağları oluşturmak için çevredeki okullarla okul ortaklığı işbirliğinde olmak da önemli bir yoldur. Bu doğrultuda personel gelişimi uzmanlığını paylaşmak ortak personel gelişim faaliyetlerini teşvik etmek için etkilidir. İki veya daha fazla okulun oluşturduğu bir grupta yetenekli personel kapasitesini oluşturup geliştirmek daha sistemli olabilir. Program paylaşımı, uygulamaların karşılaştırılması gibi müşterek faaliyetler yapılabilir. Yapılan araştırmada proje okullarında okul takımları oluşturma, etkili iletişim, çevre okulları ile işbirliği gibi yetenek geliştirme faaliyetlerinin olmaması bu konuda daha çok çalışma yapılması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır (Aytaç, 2014; Davies ve Davies, 2012).

Hedef ve Strateji Belirleme ile İlgili Sonuçlar

Eğitim örgütleri açısından strateji ve hedef belirleme örgütün nereye gittiğini, nereye ulaşmak istediğini, hedeflere ulaşmada ne tür çabalara ve yeteneklere gerek duyulduğunu tespit etmektir. Hedef

ve strateji belirlemek bir örgütün temel faaliyetlerine odaklanılmasına ve onları gerçekleştirecek kaynak önceliklerinin belirlenmesine olanak sağlar. Araştırmada katılımcıların hedef ve strateji belirleme aşamasını kişiye göre iş belirlemek veya işi kişiye göre ayarlamak, okulun misyon ve vizyonu doğrultusunda gerekli yeteneği planlamak, swot analizleri yaparak okul ve çalışan değerlendirmesi yapmak, uzun ve kısa vadede planlar yapmak olarak belirtmelerinin alanyazınla örtüştüğü sonucuna varılabilir (Aytaç, 2014).

Proje okul yöneticileri ile yürütülen bu çalışmada da katılımcıların stratejik planlamada personel işe alım, geliştirme, tutma ve değerlendirme ile ilgili bir çalışma yapmadıkları sadece yeteneğe göre görev tanımı yaptıkları görülmektedir. Bu nedenle proje okullarında yetenek yönetimi aşamalarının daha kapsamlı bir şekilde planlamada yer alması yönünde çalışmalar yapılması gerekliliği sonucuna varılabilir (Behrstock, 2010).

Husselid ve diğerleri (2005) önemli pozisyonları belirleme, örgüt stratejisinin net olarak çizilmesi, bu doğrultuda personel konumlarının belirlenmesi ve stratejik önemin bilinmesini stratejik temelli yaklaşım olarak adlandırmışlardır. Bu yaklaşımda örgütlerdeki stratejik alanlara insan gücü belirlenirken adayın yetkinlik ve sorumluluğa sahip olup olmadığını, görevin gerektirdiği bilgi beceri ve yeteneğin ücretle örtüşüp örtüşmediği önemlidir. Bu çalışmada katılımcılar görevlendirmeleri stratejik planlama doğrultusunda yaptıklarını belirtse de stratejik planlamalarında yetenek tanımlama ve sınıflandırması sürecinin olmaması veya bu konuda örgüt içinde herhangi bir çalışmanın olmaması bu konudaki yetersizliği ortaya koymaktadır.

Yeteneğin Tanımlanması ve Sınıflandırması ile İlgili Sonuçlar

Yetenek Yönetimi süreçlerinden yeteneğin tanımlanması ve sınıflandırılması örgütteki boş pozisyonlara özellikle kilit pozisyonlara başarılı olacak yeteneklerin saptanması aşamasıdır. Bazı araştırmacılara göre yetenekler tanımlanırken örgüt amacına katkı sağlaması bakımından üst düzey performans sağlayan %20'lik grup dikkate alınırken, McKinsey araştırmalarına göre her düzeyde yetenekli işgücünün sınıflandırmaya tabi olması gereklidir. Yapılan görüşmelerde katılımcıların görevlendirmeleri tek alanda değil örgütteki tüm yetenekleri göz önünde bulundurarak yaptıklarını belirtmeleri bu görüşü destekler niteliktedir (Günbey, 2016).

Hatun (2010)'un matrisine göre örgütteki yetenekler iyi performanslı, yıldızlı, kötü performanslı, kurtarılabilir ya da kurtarılamayacak şeklinde kategorilenir. McKinsey araştırmalarında ise çalışanların A (olağanüstü) B (sınırlı potansiyelli), C (en az performansı gösteren) şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu tür sınıflamaların sonucunda ise hangi çalışanlara ne derece yatırım yapılacağı, ödüllendirme, kariyer planlama gibi konularda çalışmalar yapılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin sınıflandırmalarını iletişimde iyi olma, yarışmalarda iyi olma, akademik başarı, projelerde iyi olma gibi kriterlere göre yaptıklarını belirtmeleri alanyazınla uyum göstermemekte ve bu alanda çalışmalar yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Davies ve Davies (2012)'in eğitim kurumları için yaptığı sınıflamada rol ve sorumluluklara yer vermiştir. Bir görevde en iyi performansı yaratacak olan görevi üstlenme biçimini belirleyen tanımlanabilir davranışlar bütünü vardır. Bu davranışlar söz konusu rollerde yüksek performans beklenen ve örgütün değer sistemiyle uyumlu özel davranışlar şeklinde olmalıdır. Bu davranışlar liderlik yeteneği olanlar, sıra dışı iletişim ve güvenilirlik göstermesi gerekenler, iş yapmaya devam edebilen fakat değişiklik yaratamayacak çalışanlar ve temel yetenek, örgüt tutumları veya bağlılıkları için performans yönetimine ihtiyaç duyan çalışanlar olarak özetlenebilir. Çalışmada verilen cevaplar neticesinde katılımcıların sınıflandırmalarının Davies'in sınıflandırmasına da uymadığı görülmektedir ve yetenek tanımlama ve sınıflandırması için daha kapsamlı çalışmalar yapılması sonucuna varılmaktadır.

Yeteneği Çekme ile İlgili Sonuçlar

Yetenek yönetiminde yeteneği çekmede örgütsel kültür, marka imajı ve maddi imkânları sırasıyla önemli olduğu belirtilir. Bu çalışmada da yöneticilerin örgüt kültürünün yeteneği çekmede önemli olduğunu belirtmeleri, başarıları ile olumlu imajı olan kurumlar oldukları için zaten tercih edildiklerini, çok başvuru aldıklarını belirtmeleri alanyazın ile benzerlik göstermektedir ve kurum imajının önemini ortaya koymaktadır. Katılımcıların zaten sınavla başarılı öğrenci alan imajı yüksek kurumlar olduklarını ve bu doğrultuda çok sayıda iş başvurusu aldıklarını belirtmeleri proje okullarında başarının önemli bir çekme kanalı olduğu sonucu ortaya koymaktadır (Çelik, 2011).

Fang Li ve Devos (2010) yeteneği çekme kanalları olarak kişisel referans, web siteleri, üniversite ve iş okulları, e-istihdam, online simülasyonların önemli olduğunu belirtmişlerdir. Görüşme yapılan proje okul yöneticilerinin de yeteneği çekme kanalı olarak sosyal medya, kariyer günleri, afiş, pankart, basında yer almak, veli ve öğrenci referanslarının önemli olduğunu belirtmeleri alanyazınla bu bakımdan benzerdir. Fakat çekme kanalı olarak en çok sosyal medyayı kullanmaları bu konuda yetersiz kaldığını, daha çeşitli çekme kanalları kullanılması gerekliliği sonucunu ortaya koymaktadır.

İşe Alım (Seçme) ve Yetenek Havuzları ile İlgili Sonuçlar

İşe alım örgütsel strateji ve hedefler doğrultusunda belirlenen kilit pozisyonlara yetenekli bireyler istihdam etme aşamasıdır. Bu süreçte psikometrik testler, mülakat, yetenek havuzları gibi pek çok yöntem kullanılabilir. İşe alımda iş ve dış kaynaklar önemli kanallardır. Son yıllarda gazete ilanı, kariyer siteleri, kariyer fuarları, yerine kongre, seminer, referanslar gibi yeni kanalların kullanıldığı görülmektedir. En önemli işe alım kanallarından yetenek havuzları ihtiyaç duyulan yeteneklere daha hızlı ulaşmayı sağlamaktadır. Yetenek havuzları strateji ve hedefler doğrultusunda gerekli niteliklerin belirlendiği, örgüt içi veya dışından gelecek ve önemli pozisyonları dolduracak yeteneklerin bir arada tutulduğu yerdir (Çelik, 2011).

Yetenek havuzlarının mümkün olduğunca işletme içerisinden oluşturulması, çalışanların moralini, işletmeye olan güvenini ve bağlılığını artırması, maliyeti azaltması bakımından avantajlı bulunmaktadır. Görüşme yapılan katılımcıların çoğunluğunun dış kaynaklardan ileriki pozisyonlar için yetenek beklentiklerini belirtmeleri fakat daha çok referans ile işe alım yapmalarını belirtmeleri proje okullarında yetenek havuzu yönteminin etkili kullanılan bir yöntem olmadığı sonucunu göstermektedir (Doğan ve Demiral, 2008).

Görüşmelerde katılımcılar işe alım için sınav, mülakat, deneme süreci ve referans yöntemlerinin etkili olduğunu belirterek alanyazın ile paralel cevaplar vermişlerdir. Katılımcılar en çok uyguladıkları işe alım yöntemi olarak referans ve geçmiş başarılarını değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Çoğunlukla referans ve önceki çalışmaların kullanılması proje okullarının işe alım konusunda yetersiz olduğunu, yetenek yönetiminde önemli olan kişilik testleri, yetenek havuzları, online simülasyonlar, psikometrik testler gibi diğer yöntemlerinde geliştirilmesi gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Yetenek yönetiminde iş sözleşmelerinde yaş çeşitliliğini, tercihleri ve yaşam tarzlarını dikkate almak, çalışma ortamı, zamanı, tazminat türü ve diğer faktörlerin kişiselleştirilmesi önemlidir. Geçmiş başarıların yanısıra örgüte ve çalışana gerçekçi bir önizleme fırsatı vermesi bakımından staj olanağı da yetenek yönetiminde önemli bir yöntemdir. Proje okulları yöneticilerinin mevzuatın altı aylık deneme süreci olanağı tanımasını ve bir deneme süreci uygulamalarını belirtmeleri bu bakımdan olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Fakat iş alımda referans odaklı olmaları, yaş çeşitliliği ve tercihlerinin dikkate alınmaması bu konudaki yetersizliği ortaya koymaktadır (Behrstock, 2010).

Fransa’da yapılan araştırmalarda başarılı örgütlerin %84’ünün hem iç hem de dış kaynak kullandığı belirtilir. Potansiyel adaya ulaşmak için de yediden fazla kaynak kullanıldığı görülmüştür.

Yapılan araştırmada proje okullarında işe alımda dış kaynak odaklı olarak işe alım yapılması ve daha çok kişisel referans ve mülakat yönetimi seçilmesi bu konuda yetersiz olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Fang Li ve Devos, 2008).

Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Sonuçlar

Yeteneği eğitime ve geliştirme personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar olan süreçte performansının artırılması için gösterilen çabalaradır. Berger (2003)'in geliştirdiği yetenek havuzu modelinde gelişim ve eğitim yöntemleri işbaşında eğitim (koçluk ve mentörlük), iş rotasyonu, kişisel projeler, rehber güdümlü okumalar, eğitsel kurslar, psikolog ya da danışman yardımı olarak belirtilmiştir.

Bu araştırmada yapılan görüşmelerde katılımcıların çoğunun eğitim ve gelişim için hizmetiçi eğitim ve seminer yöntemlerini kullanmalarını belirtmeleri alanyazınla örtüşmektedir fakat uygulamaların sınırlı olduğunu ortaya koymaktır. Katılımcıların eğitim ve gelişim için koçluk ve mentörlük uygulamasının okullar için uygun bulmadıklarını çünkü tecrübenin yıl ile sabit olduğu düşüncesinin yaygın olduğunu belirtmeleri bu noktada paradigma değişikliği gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çünkü yetenek yönetiminde eğitim ve gelişim için koçluk ve mentörlük en önemli ve yaygın uygulamalardır (Akar, 2012).

Eğitim ve geliştirme bireyin gelecekteki potansiyel rollerini ve gelişmesi gereken mevcut yönlerini açığa çıkaran performans değerlendirme yöntemleri ile desteklenmelidir ve kariyer yönetimine teşvik etmelidir. Çalışanların gelişim gereken becerilerini görmesi açısından örgüt içinde değişen teknoloji için planlar yapılmalıdır. Bununla birlikte çalışmayı kesintiye uğratsa dahi çalışan motivasyonu ve morali için örgüt içinde iş rotasyonu yapılmalıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin gelişimi performans yönetimi ile desteklememeleri ayrıca örgüt içi iş rotasyonu uygulamaları bu konudaki yetersizliği göstermektedir (Behrstock, 2010).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki eğitim ve gelişim çalışmaları konusunda bakanlığın daha etkili ve verimli olması gerektiğini vurgulamaları okullarda eğitim ve gelişim çabalarının bakanlıkça daha çok desteklenmesi gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Yeteneği Tutma ile İlgili Sonuçlar

Tutma süreci yeteneği etkinleştirmek için kilit pozisyonundaki çalışanları güvence altına almaya ve geliştirmeye odaklı geleceğe yönelik faaliyetleri içerir. Örgütlerin bu tür kişilerin örgütte kalmasını ve okul gelişimine katkı sağlamaya devamını sağlamaları önemlidir. Bu nedenle çalışanlara örgütte fark yarattıklarını ve onlara değerli oldukları hissini vermek önemlidir. Onaylanmak, takdir edildiğini hissetmek, fark edildiğini ve değer gördüğünü hissetmek motivasyonu olumlu yönde etkiler. Motivasyon, bağlılık, güven, empati ve ilham bir bireyin kendi çıkarlarını örgüte uygun hale getirmesini sağlar (Collins ve Mellahi, 2009; Yerlikaya, 2017).

Yetenekli bireyleri örgütte tutmak için öncelikle okulun dikkat çekici, enerji dolu ve sürekli gelişen bir yapıya sahip olması gereklidir. Bu durum zaman, çaba ve duygu gerektirir. Moral ve motivasyonun düşük olduğu temel değerlerin belirgin olmadığı, hiçbir üyenin karar dahi olmadığı sorumluluk dağılımının eşit olmadığı olumsuz bir ortamda örgüt bağlılığında söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle çalışanı elde tutma ve okul kültürü geliştirmek yetenek yönetimine ilişkin strateji gerçekleştirmek için ilk şart olmalıdır (Aytaç, 2014; Davies ve Davies, 2012).

Çalışan bağlılığını sağlama; kurum kültürü oluşturma, farklılıkların yönetimi, etkili iletişim, iş-yaşam dengesi, aktif katılım, ücret gibi değişik yöntemler içerir. Yapılan görüşmelerde okul yöneticileri yeteneği örgütte tutmak için okul kültürü, etkili iletişim, ödül, çalışanın isteğine göre çalışma saatleri, hoşgörü, kararlara dâhil etme, huzurlu ortam sağlama gibi yöntemler uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu açıdan yanıtların literatür ile örtüştüğü ve proje okullarında yöneticilerin yeteneği tutma için çaba gösterdikleri sonucuna ulaşılabilir fakat yetenek kültürü oluşturma, gelişime açık

olma, öğrenmeyi destekleme, karara katılım konularında yetersiz oldukları görülmektedir (Çelik, 2011).

Yeteneği tutmada liderlik özellikleri büyük önem taşır. Yapılan çalışmalarda kurumdan ayrılmalarda büyük kısmının yetersiz yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Örgütte tutma için sahip olunması gereken lider özellikleri genel olarak motivasyon, adanmışlık ve etkili iletişim olarak belirtilir. Motivasyon yöntemleri örgüt özelliklerine göre değişiklik gösterir. Örneğin X kuşağı ve Babyboomers kuşağının olduğu örgütlerde maddiyat önemli bir motive aracı iken Y kuşağının olduğu örgütlerde kişisel potansiyeli geliştirme ve tanınma motivasyon için önemlidir. İletişim çalışanı tanımadır. Çalışanın umut ve isteklerinin bilinmesi için özellikle resmi olmayan iletişim önemlidir. Adanmışlık ise liderin davranışları ile etkili ve örnek olmasıdır. Eğer lider çalışandan bir katkı bekliyorsa öncelikle kendisi örgüte katkı yapmalıdır. Proje okulları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde katılımcıların motivasyon için yaş faktörünü dikkate almaması ve örnek olmak için herhangi bir katkı ve ya çabadan bahsetmemesi bu konuda yetersizliği ortaya koymaktadır ve yönetici özellikleri ile ilgili daha kapsamlı çalışmalar yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Fang Li ve Devos, 2008).

Performans Yönetimi ile İlgili Sonuçlar

Performans yönetimi örgütlerin önceden belirledikleri hedeflere ve amaçlara ulaşmada çalışanlarının çabalarını değerlendirmesidir. Geri bildirim, katılım, gelişim sağlama, somut çıktılar, iş performansı ölçme gibi özellikler etkili performans yönetimi için önemlidir. Performans değerlendirme yıl boyunca devam etmeli ve geri bildirim dayalı olmalıdır. Yetenek yönetiminde en yaygın kullanılan yöntem 360 derece değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem her çalışandan beklenen davranışların açıklanması ve farklı bakış açılarıyla geri bildirim sunması açısından etkili bulunmaktadır (Davies ve Davies, 2012).

Bu çalışmaya katılan proje okul yöneticileri performans yönetiminde gözlem, somut başarılar, ders denetimi, psikometrik testler ve 360 derece değerlendirme sisteminin etkili yöntemler olduğunu belirterek alanyazını destekler görüşler bildirmiştir. Ancak uygulama noktasında gözlem ve öğrenci veli dönütünü sık kullandıklarını, 360 derece değerlendirme sistemi için gerekli alt yapının var olmadığını belirtmeleri, performans değerlendirmenin yıl boyunca devam etmesi ve geri bildirim dayalı olması gerekliliği noktasında katılımcıların yetersiz olduğunu göstermektedir (Gelens ve diğerleri, 2008).

Yetenek yönetiminde en sık kullanılan değerlendirme yöntemi 360 derece değerlendirmedir. 360 derece değerlendirme her bir çalışandan beklenen davranışları açıklayan, farklı bakış açılarıyla geri bildirim sunan etkili bir değerlendirme yöntemidir. Bununla birlikte geri bildirim, güven ve geleceğe odaklı açık stratejik bir çerçevede liderlik desteğini ve katılımını, duyarlılığı ve herhangi bir sorunu tartışma isteğini, örgüt çapında değişme ve ilerlemeyi desteklemesi açısından önemlidir (Aytaç, 2014).

Araştırmaya katılan yöneticilerin 360 derece yöntem için alt yapı olmadığını hatta objektif sonuçlar elde edilemeyeceğini belirtmeleri bu alanda yetersizliği göstermektedir. Bu nedenle proje okullarında etkili bir performans yönetiminin olmadığına ve daha çok çalışma gerektiği sonucuna ulaşılabilir (Çelik,2011).

Öneriler

Bu bölümde araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler yer almaktadır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Proje okullarında yönetici ve çalışanlara uzman desteği ile yetenek yönetimi hakkında eğitimler verilebilir.

- Okul stratejik planlarında önemli pozisyonlar ve gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterlilikler belirlenebilir. Bu şekilde bir pozisyon için insan gücü belirlenirken görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterlilikle örtüşüp örtüşmediğinin belirlenmesi kolaylaşır.

- Stratejik liderliğin önemli özelliklerinden stratejik öğrenen olma konusunda (verilerden bilgiler çıkararak modeller arama, herhangi bir olayın nedenlerini arama ve herşeyin olduğundan daha karmaşık olduğunu öğrenebilme, modelleri, teorileri ve deneyimleri yansıtacak zaman ayırma) okul yöneticilerine gereken özellikler ile ilgili uzman eğitimleri verilebilir.

- Okul yöneticilerine potansiyeli olan gizil yetenekleri keşfetmeleri uzman desteği sağlanabilir.

- Etkili işe alım ve gelişim yöntemleri için insan kaynakları stratejik gelişim planları oluşturulabilir. Bu konuda yurt dışında yapılan çalışmalar örnek alınabilir.

- Yetenek geliştirme ve öğrenme bağları oluşturmak için çevre okulları ile uygulamaları karşılaştırma, ortak personel gelişim faaliyetleri gibi işbirliğine dayalı müşterek faaliyetler yapılabilir.

- İşe alım aşamasında daha çok iç kaynaklara odaklanarak yetenek havuzları oluşturulabilir. Bu şekilde gerekli yeteneğe daha hızlı ulaşılabilir ayrıca iç kaynaklara odaklanmak çalışan motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını artırır.

-İşe alım aşamasında referansın yanı sıra, mülakat, geçmiş başarılar, kişilik testleri, iş simülasyonları gibi çeşitli yöntemler kullanılabilir. Ayrıca yurtdışında bazı okulların yaptığı gibi eğitim fakülteleri ile iletişime geçilerek kurumlara uyum gösterecek öğretmen özellikleri ile ilgili bilgi alışverişinde bulunulabilir.

- Çalışan eğitim ve gelişimi için iş rotasyonu, koçluk, mentörlük, kişisel projeler, rehber güdümlü okumalar, araştırmaya dayalı projeler uygulanabilir. Hizmetiçi eğitim kalitesi ve etkililiği için çalışmalar yapılabilir.

- Çalışan gelişimi sürekli izlenerek, raporlanabilir. Gelişim sonunda terfi, ödül, sorumluluk artışı gibi uygulamalar ile çalışan bağlılığı sağlanabilir.

- Çalışanların maddi ve sosyal olanakları iyileştirilerek kurum bağlılığı sağlanabilir.

- Yıl boyunca devam eden, geri bildirim, katılım, somut çıktı odaklı etkili performans değerlendirme süreci geliştirilebilir.

- Katılım ve geri bildirim odaklı 360 derece performans değerlendirme sistemi için okullarda gerekli alt yapı oluşturulabilir.

- Performans değerlendirme sonucunda başarılı çalışanlara maddi veya manevi ödüller verilebilir; yetersiz çalışanlar ise koçluk, mentörlük, danışmanlık gibi yöntemler ile desteklenebilir.

- Proje okullarında çalışanlar için altı aylık deneme süreci uygulamasının çalışan performansını artırması nedeniyle bu uygulamaya devam edilebilir hatta farklı türdeki okullarda da deneme süreci uygulamasını kullanmak için gerekli yasal düzenlemeler yapılabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

-Alanyazında eğitim kurumlarında yetenek yönetimi ile ilgili araştırma sayısı az olduğu için eğitim örgütleri-ine yönelik fazla araştırma yapılabilir.

-Yetenek yönetiminin diğer yönetsel değişkenlerle ilişkisine yönelik çalışmalar yapılabilir.

- Eğitimde yetenek yönetimi ile ilgili araştırma ölçekleri geliştirilebilir.
- Yetenek yönetimi ile ilgili nicel ve nitel çalışmalar birlikte yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüş ve önerileri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ath, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi ve basın işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aytaç, Tufan. 2015. "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Yetenek Yönetim Yaklaşımına İlişkin Metaforik Algıları." *International Periodical for The Languages Literature and History of Turkish or Turkic*. v.10/7: 125-148.
- Barron, P. (2008). "Education and Talent Management Implications for Hospitality Industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v.20. iss. 7:730-742.
- Behrstock, E. [01.05.2019]. Talent Management in Private and Education. Sector. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509967.pdf>.
- Berger, L.. (2003). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. USA: McGraw.
- Brandt, J.(2011). "Transforming Education with Talent Management." *School Business Affairs*. V.77 n.1:30-32
- Brown, Philip, Stuart Tannock. 2009. "Education, Meritocracy and the Global War for Talent." *Journal of Education Policy*. İss.24: 377-392.
- Bulgulu, Zeynep. (2017). *Özel Okullarda Müzik Branşındaki Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. , Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. Demirel., F.(2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 3.baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Ceylan, Nevin. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Collings, David, Kamel Mellahi. 2013. "Commentary on Talent –Innate or acquired? Theoretical Cosiderations on Their Implications for Talent Management." *Elsevier Human Resource Management* iss. 2: 322-325.
- Cross, A. (2007). *Talent Management Pocketbook*. 2nd Revised edition. USA: Mcmillan.
- Çelik, M. (2011). *Yetenek yönetimi yaklaşımı*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Davies, B. ve Davies, B. (2012). "Talent Management in Academies." *International Jounal of Educational Management*.vol. 24 Iss:418-426.
- Davies, B.ve Davies, B. (2014). *Eğitimde Yetenek Yönetimi*. (çev. Tufan Aytaç). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- DeArmond, Micheal, Gross, Betheny M. Bowen, Allison Demeritt, Robin Lake. [01.05.2019]. *Managing Talent for School Coherence*.<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED532634.pdf>
- Demirkasımoğlu, Nihan, Pelin Taşkın. 2015. "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik İle İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği." *ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. c:4 s.4: 268-283

- Fang, L. ve Devos, P.(2008). *Talent management: Art or Science: The Invisible Mechanism between Talent and Talent Factory* (Unpublished master's thesis. University of Kalmar.
- Gay, Mathew, Doris Sims. (2007). *Building Tomorrow's Talent: A practitioners Guide to Talent Management and Succession Planning*. 1st edition. Bloomington, IN: Authorhouse.
- Gelens, J, Dries, N. ve Hofmans, J. (2008). "The role of perceived Orgazizational Justice in Shaping the Out-comes of Talent Management: A research Agenda." Elsevier Human Resource Management Review s. 23: 341-353.
- Günbey, M. (2016). *Yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik personelin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management Talent Management to Survive Turmoil*. London: Palgrave Macmillan.
- Huselid, A. Delaney, M.(1997). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Or-ganizational Performance." The Acedemy of Management Journal. Vol.39. n.4:949-969.
- Lewis, Robert, Robert Heckman. (2006). "Talent Management: Acritical Review." Elsevier Human Resource Management. s.23: 139-155.
- Mangusho, Y.Sokaja, Raphael K. Murei, Eunice Nelima. (2010). "Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry." Journal of Humanities and Social Science. v.5. s. 8: 191-199.
- Meyer, C., Woerkom, M. ve Dries, N. (2013). "Talent-innate or acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management." Elsevier Human Resource Management s.23: 305-321.
- Milli Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği. (2016). Resmi Gazete. 29818, 1 Eylül.
- Odden, Allen. 2013. *Getting the Best People into the Toughest Jobs: Changes in Talent Management in Education*. USA: Center for American Progress.
- Riccio, S. (2010). *Talent Management in Higher Education*. Master Thesis. The faculty of The Graduate College at University of Negrask.
- Robbins, Stephen, Timothy A. Judge. 2010. *Organizational Behaviour*. 14th edition. London: Pearson.
- Rothwell, W.(2011). "Replacement Planning: A Starting Point for Succession Planning and Talent Management." International Journal of Training and Development. s. 15: 1360-3736.
- Silzer, Rob, Ben Dowell. 2010. *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Tabancalı, Erkan, Mithat Korumaz. (2014). "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi." İnternational Journal of Social Science. s.1: 139-156.
- Tansley, Caroline. , Susan Kirk, Susanna Tietze. (2013). "The Currency of Talent Management: A Reply to Talent Management and The Relevance of Context: Toward a Pluralstic Approach." Elsevier Human Resource Management Review. s.23: 337-340.
- Yerlikaya, S. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi ile Öğrenciler Arasında Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. 1.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.