

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI PROJE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE
İLGİLİ GÖRÜŞLERİ**

**ESRA BECERİKLİ
16705008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. ERKAN TABANÇALI**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI PROJE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ
GÖRÜŞLERİ**

**ESRA BECERİKLİ
16705008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. ERKAN TABANICALI**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ




MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI PROJE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE
İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

ESRA BECERİKLİ
1680888

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 24. 06. 2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Eda TABANCAU	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. İbrahim İGÇABAY Dr. Öğretim Üyesi Pınar Akcaay	 

İSTANBUL
HAZİRAN, 2019

ÖZ

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI PROJE OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Esra Becerikli
Haziran, 2019

Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı proje okul yöneticilerinin 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 örnekleme türlerinden seçkisiz olmayan amaçlı örnekleme türü ve ölçüt örnek modeli kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulmasıdır. Örnekleme 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. Bu doğrultuda çalışma için İstanbul ili proje okullarından on iki yönetici seçilmiştir. Sistemik 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 hoşgörülü 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 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

ABSTRACT

THE OPINIONS of THE MANAGERS of THE PROJECT SCHOOLS of THE MINISTRY of EDUCATION on TALENT MANAGEMENT

Esra Becerikli

June, 2019

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.

Key words: Talent, Talent Management, Talent Management in Education, Project Schools

ÖN SÖZ

Öncelikle bu araştırmada yönlendirici ve öğretici bilgilerini paylaşarak çalışmanın her aşamasında yol gösteren, bilgi ve tecrübelerini sabırla aktaran; ders anlatımı, akademik araştırmaları ve çalışmalarındaki özeni ile örnek aldığım tez danışmanım, kıymetli hocam Doç. Dr. Erkan Tabanlı' ya teşekkürlerimi sunarım.

Akademik yolculuğuma bilgileri, tecrübeleri, ders anlatımları ile ilham olan değerli hocalarım Prof. Dr. İbrahim Kocabaş, Doç. Dr. Aydın Balyer ve merhum Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz'e (rahmetle anarak) teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma boyunca sabır ve desteklerini esirgemeyen annem Naile Becerikli, babam Azmi Becerikli; kardeşlerim Murat Becerikli, Özhan Becerikli, E. Pınar Torun ve Aybars Becerikli' ye teşekkür ederim.

İstanbul; Haziran, 2019

Esra BECERİKLİ

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	3
1.3 Araştırmanın Önemi.....	4
1.4 Sayıtlar.....	5
1.5 Sınırlılıklar.....	5
1.6 Tanımlar.....	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1 Yetenek Kavramı.....	6
2.2 Yetenek Yönetimi.....	8
2.3 Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri	11
2.3.1 McKinsey Araştırmaları:	11
2.3.2 Kaynak Temelli Yaklaşım.....	11
2.3.3 Temel Yetenek Kuramı	12
2.3.4 Klasik Model (Sistemler) Yaklaşımı	12
2.3.5 Yetenek Fabrikası Modeli	13
2.4 Yetenek Yönetimine Zemin Hazırlayan Faktörler.....	13
2.5 Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş.....	17

2.6 Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	19
2.6.1 Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi	20
2.6.2 Yeteneğin Tanımlanması, Sınıflandırılması ve Kilit Pozisyonların Belirlenmesi.....	22
2.6.3 Yeteneği İşe Alım Süreci.....	26
2.6.4 Yeteneği Eğitime ve Geliştirme	29
2.6.5 Yeteneği Elde Tutma ve Bağlılık	32
2.6.6 Performans Değerlendirme.....	33
2.7 Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi	35
2.7.1 Örgütsel Strateji ve Değerleri Belirleme	39
2.7.2 Yeteneğin Tanımlanması, Sınıflandırılması, Kilit Pozisyonların Belirlenmesi	41
2.7.3 Örgüte Bağlılık ve Tutma.....	42
2.7.4 Geliştirme ve Eğitim	42
2.7.5 Performans Değerlendirme.....	44
3. YÖNTEM.....	46
3.1 Araştırma Modeli.....	46
3.2 Çalışma Grubu.....	47
3.3 Veri Toplama Aracı.....	48
3.4 Verilerin Analizi.....	49
3.5 Geçerlik ve Güvenirlik.....	50
3.5.1 Geçerlik	51
3.5.2 Güvenirlik.....	51
4. BULGULAR.....	53
4.1 Yetenek Teması ile İlgili Bulgular	53
4.2 Yetenek Yönetimi Teması ile İlgili Bulgular.....	54

4.3 Hedef ve Strateji Belirleme Teması ile İlgili Bulgular	55
4.4 Yetenek Tanımlaması ve Sınıflandırması Teması ile İlgili Bulgular.....	57
4.5 Yeteneği Çekme Teması ile İlgili Bulgular	58
4.6 İşe Alım Teması ile İlgili Bulgular	60
4.7 Yetenek Havuzu Teması ile ilgili Bulgular.....	61
4.8 Eğitim ve Geliştirme Teması ile İlgili Bulgular.....	62
4.9 Yeteneği Tutma ile İlgili Bulgular	64
4.10 Performans Değerlendirme ile İlgili Bulgular	65
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	67
5.1 Yetenek Kavramı ile İlgili Tartışma ve Sonuç.....	67
5.2 Yetenek Yönetimi ile İlgili Tartışma ve Sonuç.....	68
5.3 Hedef ve Strateji Belirleme ile İlgili Tartışma ve Sonuç	70
5.4 Yeteneğin Tanımlanması ve Sınıflandırması ile İlgili Tartışma ve Sonuç	73
5.5 Yeteneği Çekme ile İlgili Tartışma ve Sonuç	74
5.6 İşe Alım (Seçme) ve Yetenek Havuzları ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar.....	75
5.7 Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar	77
5.8 Yeteneği Tutma ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar	79
5.9 Performans Yönetimi ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar	82
6. ÖNERİLER	84
6.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	84
6.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	85
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	91

ÖZ GEÇMİŞ.....	95
-----------------------	-----------

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Performans ve Yeterlilikler.....	23
Tablo 2: İş Gücü Katma Değeri.....	25
Tablo 3: Çalışma Grubuna Ait Bilgiler.....	48
Tablo 4: Yetenek ile İlgili Görüşler.....	53
Tablo 5: Yetenek Yönetimi ile İlgili Görüşler.....	54
Tablo 6: Hedef ve Strateji ile İlgili Görüşler.....	55
Tablo 7: Tanımlama ve Sınıflama ile İlgili Görüşler.....	57
Tablo 8: Çekme ile İlgili Görüşler.....	58
Tablo 9: İşe Alım ile İlgili Görüşler.....	60
Tablo 10: Yetenek Havuzu ile İlgili Görüşler.....	61
Tablo 11: Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Görüşler.....	62
Tablo 12: Tutma ile İlgili Görüşler.....	64
Tablo 13: Değerlendirme ile İlgili Görüşler.....	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri.....	19

1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları ve tanımlar açıklanmıştır.

1.1 Problem Durumu

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 teknolojiye 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 örgütlerinin 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 ihmali 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 kullanamadıklarını belirleyip literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili proje okullarında görev yapan yöneticilerin yetenek yönetimi ile ilgili görüş ve uygulamalarını belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Eğitim kurumları açısından sizce yetenek ve yetenek yönetimi ne anlama gelmektedir?
- 2-Yetenek yönetimi süreçlerinden olan hedef ve strateji belirleme aşamasında sizce neler yapılmalıdır?
- 3-Okul yöneticisi olarak bu konudaki tecrübelerinizi paylaşır mısınız?
- 4-Yetenek yönetiminde yetenek tanımlaması ve sınıflandırılması süreci size göre neyi içerir?
- 5-Bu süreç için uygulamalarınız nelerdir?
- 6-Yetenekli çalışanları kuruma çekmek için sizce neler yapılmalıdır?
- 7-Kurumunuza yetenekli çalışanları çekmek için neler yapmaktasınız?
- 8-Yetenekli çalışanı işe alım sürecinde hangi yöntemler kullanılmalıdır?
- 9-Sizin bu konudaki uygulamalarınız nelerdir?
- 10-Yetenek yönetiminde uygulanan yetenek havuzları sizce ne anlama gelmektedir?
- 11-Bu konuda uygulamalarınız varsa paylaşır mısınız?

- 12-Yetenek yönetimi süreçlerinden personel eğitimi ve gelişimi için sizce neler yapılmalıdır?
- 13- Kurumunuzda personel eğitimi ve gelişimi için hangi uygulamaları yapmaktasınız?
- 14-Yetenekli çalışmanı örgütte tutma sürecinde sizce neler yapılmalıdır?
- 15-Sizin bu süreçteki uygulamalarınız nelerdir?
- 16-Yetenek yönetiminde çalışanın performansı için etkili bir değerlendirme sistemi nasıl olmalıdır?
- 17-Kurumunuzdaki performans değerlendirme sürecinizden bahsedebilir misiniz?

1.3 Araştırmanın Önemi

Yaşadığımız bilgi çağında her örgüt ayakta kalmak ve başarılı olabilmek için rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve tercih edilen bir örgüt olmak zorundadır. Yetenek yönetimi yaklaşımına göre bunu başarmak yetenekli insan kaynağı ile mümkündür (Aytaç, 2015; Tabancalı ve Korumaz, 2014). Bu nedenle odağı insan olan eğitim kurumlarının da bünyesindeki yeteneği etkili şekilde kullanması ve bunu başarmak için de yetenek yönetimi yaklaşımını benimsemesi gereklidir.

Her örgüt gibi eğitim örgütlerini de belirsizlik ve değişimle karşılaştıran postmodern dönem eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşması ve rekabet üstünlüğü sağlamasında zorluklar neden olmaktadır (Davies ve Davies, 2014). Zorluklarla baş etmek, başarılı olmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için eğitim örgütlerinin de yetenekli çalışmanı örgüte çekmesi, geliştirmesi ve performanslarını etkili bir şekilde değerlendirmesi önemlidir. Bu doğrultuda temelinde insan olan ve toplum gelişimini amaç edinen eğitim kurumlarında da yetenek yönetimi gündeme gelmiş, eğitim reformlarında temel alınmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı proje okulları yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ve uygulamaları üzerine yapılan bu çalışma literatüre, Milli Eğitim Bakanlığına ve yapılacak diğer çalışmalara eğitimde yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

1.4 Sayıtlar

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili proje okullarında görev yapan yöneticilerin sorulara içtenlikle cevap verdiği ve yetenek yönetimi ve aşamalarını bildiği varsayılarak yürütölmüştür.

1.5 Sınırlılıklar

Bu araştırma 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili proje okullarında görev yapan yöneticilerin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri ile sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili proje okullarında görev yapan müdür veya müdür yardımcısı.

Okul: Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili proje okulları.

Yetenek: Yetenek örgütsel performansa anında ya da uzun vadede katkısıyla en yüksek potansiyeli gösteren; bilgi, beceri, tecrübe, zekâ, iyi yargılama, doğru davranış ve karakter ile öğrenmeye istekli olmalarıyla fark yaratan çalışandır (Tansley ve diğerleri, 2013).

Yetenek Yönetimi: Bir örgütte stratejik amaçları başarmak ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamada yeteneği çekmek, geliştirmek, elde tutmak içi tasarlanan ve uygulanan süreç, program ve kültürel normlar dizisidir (Silzer ve Dawell, 2010).

Proje Okulu: Yurt içinde ve yurt dışında yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle işbirliği anlaşmaları çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten okul ve kurumlar ile belirli eğitim reform programları uygulayan okullar (Milli Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği, 2016).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında yetenek, yetenek yönetimi, yetenek yönetimi uygulamaları, eğitimde yetenek yönetimi kavramları kuramsal çerçevede incelenmiştir.

2.1 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 nitelenmek ile birlikte kişinin mesleğinde sergilediği geliştirilebilir beceriler olarak da tanımlamak mümkündür.

Çoğu bilim adamı yeteneğin hem doğuştan hem de sonradan kazanılabilen unsurlar içerdiği konusunda hemfikirdir 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 çokuluslu şirketlerde yetenek performans oranları ile açıklanırken 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 kolaylaştırırlar (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 performansa 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.

2.2 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 karşılaşılabilecek zorluklarla baş ederek hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyduğu yetenekler ile mevcut yetenekler arasındaki açığı kapatmaya

odaklı, temelinde 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 gereksinimlerini 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 (Tabançalı 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 bölümünün, 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 Electrics'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.

2.3 Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Yetenek yönetimi kuramsal temelleri McKinsey araştırmaları, kaynak temelli yaklaşım, temel yetenek yaklaşımı, klasik yaklaşım ve yetenek fabrikası yaklaşımlarına dayalıdır (Çelik, 2011).

2.3.1 McKinsey Araştırmaları:

Yetenek yönetimi 90'lı yıllarda Mckinsey araştırmaları sonucu "The war of talent" (Yetenek Savaşı) olarak literatüre girmiştir (Micheals ve diğerleri, 2001). İki aşamalı olarak ve yaklaşık 7000 yönetici ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda başarıyı elde etmiş örgütlerin yeteneğe odaklandıkları ve sistemli bir yetenek yönetimi anlayışına sahip oldukları görölmüştür.

War of Talent kitabında yetenek yönetimi geliştirmek isteyen örgütlerin yetenek anlayışı geliştirmeleri, iş gören değer önermesi sunmaları, işe alım stratejileri geliştirmeleri, örgütün tümünde gelişim sağlamaları ve çalışanları yeteneklerine göre ayırmaları gereklidir (Williams, 2000).

2.3.2 Kaynak Temelli Yaklaşım

Bu yaklaşım 1984'de Wernerfelt tarafından geliştirilmiştir ve zaman içinde de birçok bilim insanı tarafından kurama katkı sağlanmıştır. Yaklaşıma göre örgütlerin stratejilerini sahip oldukları kaynaklar ve yeterlilikler belirler. Rekabet avantajının belirleyicileri kaynak ve yeterliliklerdir. Yaklaşıma göre yetenek kaynak takımlar ve fonksiyonel faaliyetler ile rakipleri geçme becerisidir. Kaynak örgütün verim ve etkililiğini gerçekleştirecek, strateji tasarlamada örgüte üstünlük sağlayacak varlık ve beceridir. Kaynaklar fiziksel olan ve olmayan şeklinde sınıflandırılabilir. Yaklaşıma göre beş çeşit kaynak vardır. Bunlar yoğunlaştırıcı, toplayıcı, tamamlayıcı, koruyucu ve düzeltici kaynaklardır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Yoğunlaştırıcı kaynaklar örgütün tutarlı ve açıkça tanımlanmış amaçlara yönlendirilmesine odaklıdır. Örgütteki her bir iş ünitesinin çalışmasının bireysel anlamda tüketicilerin değer algısı üzerinde en yüksek etkiyi oluşturmasını hedefler. Toplayıcı kaynaklar taşeronlar gibi diğer firmalarla işbirliği içinde çalışarak örgüt içinde hızlı öğrenme ve deneyim transferini içerir (Çelik, 2011).

Tamamlayıcı kaynaklar örgüt içindeki farklı işlevleri birbirine bağlayarak örgütsel etkililiği artırmak için kullanılır. Örgütün üretim planlama kapasitesi ve pazarlama kapasitesi birleştirilip bunu pazarla iletişime yönelik kullanma yeterliliği bu duruma örnektir (Illes, 2013). Bu şekilde bir birimdeki eksiklik başka birimle bağlantı kurularak düzenlenebilir ve toplam bir etkililik sağlanmaya çalışılır. Bu şekilde bir düzenleme kuruma maddi giderler açısından da tasarruf sağlar.

Koruyucu kaynaklar diğer şirketlerle anlaşma, sözleşme, işbirliği gibi uygulamalarla farklı pazarlara yol açacak dönüşümün sağlanmasında kullanılır. Düzeltici, iyileştirici kaynaklar nakit para akışı sağlanmasında hangi alanlara yatırım yapılacağını belirlemede kullanılan hızlı dönüştürücü kaynaklardır. Yerli üretim geliştirme bu tip kaynaklara örnektir (Prahalad ve Hamel, 1990).

Bu açıklamalar doğrultusunda kaynakların örgütün hedef ve planlamasından, performans yönetimine kadar tüm aşamalarda temel teşkil ettiği ve yol gösterici özelliğe sahip olduğu görülmektedir.

2.3.3 Temel Yetenek Kuramı

Bu kuramda yeteneğe odaklanılır. Kuram Prahalad ve Hamel tarafından 1990'da geliştirilmiştir. Kök sistem olarak da adlandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütteki yetenekler örgüt içerisinde gömülüdür. Bu yeteneklerin rekabet avantajına dönüştürülmesi önemlidir. Temel yeteneğin üç özelliği vardır. İlki geniş pazarlara giriş yapmayı kolaylaştırması, diğeri tüketici faydasına katkı sunması sonuncusu ise taklit edilemez oluşudur. Temel yetenek örgütler için değer yaratırken maliyet bakımından da avantaj sağlar. Bu yetenekler fark yaratıcıdır, taklit edilemezler ve müşteri memnuniyeti sağlarlar (Akar, 2012; Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H., 2008). Bu kuramda yeteneğin örgütte gömülü olarak düşünülmesi sebebiyle kuramın odak noktasının gizil yetenekleri ve potansiyeli olan çalışanları keşfetmek olduğu sonucuna varılabilir.

2.3.4 Klasik Model (Sistemler) Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre yetenek yönetimi yeteneği edinme, yerleştirme, geliştirme ve tutma aşamalarında oluşur. Yaklaşımda tüm süreçlerin işbirliği ve bütünlük içinde çalışması önemlidir. Belirtilen aşamalar farklı faaliyetlerden oluşur. Planlama aşaması yeteneği çekme, işe alma, seçme ve istihdam faaliyetlerini; gelişim süreci, kariyer geliştirme, performans değerlendirme ve ödül faaliyetlerini; tutma süreci yeteneği örgütte tutma ve ayırma

faaliyetlerini içerir. Sistem yaklaşımında iş görenlerin yeteneklerini düzenleme esastır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017). Bu nedenle kuramda yeteneklerin tanımlanması ve sistem içerisinde kullanılması en önemli basamak olarak düşünülebilir.

2.3.5 Yetenek Fabrikası Modeli

Fangli ve Devos tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre her örgüt bir yetenek fabrikasıdır. Yetenek üretim olarak, yetenek yönetimi ise yeteneği sağlayan tedarik mekanizması olarak görülür. Modele göre yetenek yönetimi işe alım, yerleştirme, geliştirme ve işte tutma aşamalarını içerir. Fakat bu işlemlerin birbirine bağlı olarak bütünlük içerisinde yönetilmesi esastır. İşe alımda yetenek keşfinden sorumlu bir birim örgüt ihtiyaçlarına göre işe alım gerçekleştirir. Bu süreçte adayın sadece teknik yeterliliği değil örgüt kültürü ile bütünleşme kapasitesi de göz önünde bulundurulur (Ready ve Conger, 2007). Adayın örgüt kültürü ile bütünleşmesi çalışanın kişisel faydalarını örgüt yararları ile birleştirmesi noktasında önemlidir. Nitekim kurum kültürüne uyum sağlayamayan bir çalışandan kurumu benimsemesi ve katkı sağlaması da beklenemez.

2.4 Yetenek Yönetimine Zemin Hazırlayan Faktörler

Yetenek yönetimine zemin hazırlayan ve önemli hale gelmesindeki faktörler, bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme ve rekabet, demografik değişimler, yetenekli çalışanların kıtlığı, işe bakıştaki ve iş yaşamındaki değişimler ve psikolojik sözleşme olarak belirtilmektedir (Yerlikaya, 2017). Bu faktörler şu şekilde açıklanır:

a) Bilgi Toplumuna Geçiş: 21.yy' da teknolojinin hızla gelişmesi ve küreselleşmenin etkisiyle bilgi kısa sürede elde edilmeye ve paylaşılmaya başlanmıştır. Bilgi toplumuna geçişte ekonomik yaşamın da değişikliğe uğraması etkili olmuştur. Bu değişim sanayi işçiliğinden zihin gücüne doğru bir dönüşüm meydana getirmiştir (Dries, 2013). Bu sürecin bilgi ve teknolojiyi geliştirecek yetenekli insanlara ihtiyacı artırması yetenek yönetimini gerekli kılmıştır. Böylece örgütler insan kaynağını en iyi şekilde seçmek, geliştirmek, elde tutmak ve değerlendirmek için insan kaynakları birimlerinde yeniliklere başlamıştır ve yetenek yönetiminin temelleri oluşturulmuştur.

Örgütte insan ihtiyaçları, beklentileri, örgüt içinde ve çevresindeki uyumu ile birlikte örgüt yönetiminde planlama, seçme ve yerleştirme, kadrolama, performans değerlendirme, geliştirme, kariyer planlama gibi basamaklar önemli hale gelmiştir. Bu süreçte

çalışanı yetenek olarak değerlendiren yetenek yönetimi yaklaşımı önem kazanmış, personel yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi evrelerinin ardından üçüncü aşama olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Agrawal, 2010; Altuntuğ, 2008).

b) Küreselleşme ve Demografik Etkenler: Küreselleşme 21.yy'ın en etkin kavramıdır. İş yaşamındaki rekabet küreselleşme ile farklı bir anlam kazanmaya başlamıştır. Örgütler uluslararası pazarlara girerek küresel büyümeyi sağlamak ve küresel işgücünü yönetmek zorunda kalmıştır (Gülfidan, 2008). Belirli coğrafi ve kültürel sınırlara bağlı olmadığı, hareketli olduğu için küreselleşmeyi yönetmek kolay değildir. Bu nedenle örgütler küresel rekabeti yürütebilmek için stratejiler geliştirmek ve yenilemek durumundadır. Küresel alanda başarı gereksinimi yeteneğin önemini artırmış, yetenek yönetimine de temel teşkil etmiştir.

c) Demografik değişimler: Demografik değişimler insan kaynaklarına zemin hazırlayan diğer bir faktördür. Örneğin yapılan araştırmalarda Amerika'da 2030 yılına kadar Babyboomers olarak adlandırılan neslin 65 yaşına geleceği, bu kesimin toplam nüfusunun %18'ni oluşturduğu belirtilerek işgücündeki endişe verici yaşlanma ifade edilmiştir. Çalışmalar sonucunda 2025 yılına kadar her dört çalışandan üçünün Y nesli olacağını belirtilmiş, işverenlerin bu yeni çalışanların özelliklerine dair yeni bir anlayış kazanmalarının zorunlu olacağı ifade edilmiştir (Wasilowski, 2012).

Yapılan çalışmalarda ileriki yıllarda üniversite mezun oranının talep edilenin 3 milyon gerisinde olacağı, 2020'e kadar 45 milyon üniversite mezunu açığı olacağı, lise veya meslek lisesi mezunlarıyla kalınacağı ve ileri ekonomilerde 95 milyona kadar çalışanın gerekli yetenekten yoksun olacağı öngörülmüştür. Bu doğrultuda 50 milyon çalışanın lise sonrası eğitim almadan iş bulmada zorlanacağı görülmektedir (Brandt, 2011).

Özetle bu örnekler önümüzdeki yıllarda vasıflı çalışanlara olan ihtiyacın artacağını göstermektedir. Yetenek yönetimi yaklaşımına göre bu kıtlığı yönetmede yetenekli bireyleri işe almaya ve işte tutmaya odaklanan örgütler başarıyı elde edecektir. Ayrıca ihtiyaç duyulandan daha az üniversite mezunu olacağı öngörüsü yetenek yönetimi aşamalarından özellikle eğitim ve geliştirme aşamasının önemini artıracaktır.

Yetenekli çalışan ihtiyacını karşılamak kadar bu çalışanları sağlayan sistemin de incelenmesi önemlidir. Bu yeteneklerin kaynağı olan eğitim sisteminin gelişmesine önem verilmeden yetenekli çalışan ihtiyacını karşılamak daha da zorlaşacaktır (Hall ve Rigsbee, 2013). Nitekim sürekli değişen iş koşulları çok fonksiyonlu, atik, teknolojik okuryazarlığa sahip, girişimcilik becerileri yüksek, farklı kültür ve pazarlarda çalışma becerisine sahip

çalışanlar gerektirmektedir. Bu özelliklere sahip birey yetiştirebilmek için eğitim sistemlerinin de yeniliklere ihtiyaç duyması kaçınılmazdır.

İş gücündeki yaşlanma yetenek yönetimine zemin hazırlayan en büyük demografik etkidir (Harris, 2018). Bunun nedeni örgütte biriken bilginin yaşlanma ve emeklilikle yok olmasıdır. Ayrılanlar beraberlerinde uzmanlıklarını ve deneyimlerini de götürdükleri için örgütler sahip oldukları bilgiyi kurumsallaştırma ve transfer etme uğraşına girmiştir. Bu kurumsallaşma ve bilgi transferi yetenek yönetimini gerekli kılmıştır.

Nesil farklılığı diğer bir demografik etkidir. Farklı nesillerin bir arada çalıştığı örgütlerde nesil farklılığı özellikle de örgüt bağlılığı oluşturmada sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle iş görenlerin farklı güdüleyicileri, iletişim stillerini, farklı yaşam değerlerini tanımaları gereklidir. Y neslinin önceki nesillerden farklı tutumlar göstermesi onları yönetmede sorunlar doğurmuş ve onları yönetmede yeni arayışlara gidilmiştir. İnternet, aşırı bilgi ve aşırı ilgili aileler tarafından şekillenen Y nesli oldukça esnek, işyerinde özgürlüğü önemseyen ve iş yaşam dengesi talep eden duruşa sahiptir. Her an örgütü terk etmeye hazır Y nesli örgütü risk altına sokmaktadır (Hatun, 2010). Bu gelişmeler özellikle de yeteneği kurumda tutabilme açısından yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır.

Z nesli 1995-2010 yılları arasında doğan nesildir. Özellikle bilişim ve bilişim teknolojileri ile yakın ilişkileri sebebiyle dot.com nesli olarak da adlandırılır. Eğitim dönemine çabuk giren, internetle dünyaya bağlı olan, iletişim ve sosyal bağlantılarını dijital ortamda sağlayan Z nesli grup çalışmalarına uyumlu olmama özelliği göstermektedir (Hatun, 2010; Tansley ve diğerleri, 2013). Bu nesil için de farklılıkların yönetimi ve kişiselleştirilmiş gelişimi sağlaması bakımından yetenek yönetimi büyük önem arz etmektedir.

Bu etkenlerin dışında diğer demografik etken yetenek kıtlığı sorunudur. Yüksek nitelikte yetenek kıtlığı yetenek ve beceriler bulmada sorunlara neden olmaktadır. Bu sebeplerle birçok ülke yeteneğe yatırım yapmaktadır. Büyüyen ekonomi ile gerekli sayı ve nitelikte çalışan karşılanamamaktadır. Gelişmiş ülkelerde emekliler çoğalırken genç nüfus artmakta yetenek fazlalığı oluşturmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise üniversite mezun sayısı gelişmiş ülkelerin iki katı olmasına rağmen bu durum yetenek ihtiyacını çözememektedir (Yerlikaya, 2017).

McKinsey araştırmalarında yetenek kıtlığı sorununun yabancı dil bilmemek, girişimcilik, takım çalışması yetersizlikleri gibi nedenlerden kaynaklandığı belirtilir. Kıt

kaynak olan bu yetenekleri bulmak, örgüte bağlılıklarını sağlamak ise yeni bir rekabeti meydana getirmiştir. Dünya çapındaki örgütler yaptıkları araştırmalar sonucu örgütlerin doğru yeteneği bulma ile ilgili ciddi sorunlar yaşadığını göstermiştir. Dünya ekonomik forumu, Boston Araştırma Grubu ve İnsan Gücü Grubu yaptıkları çalışmalarda evrensel bir yetenek kıtlığı olduğu sonucuna varmışlardır (Akar, 2012; Günbey, 2016).

d) İş Yaşamındaki Değişimler: Yetenek yönetimine zemin hazırlayan diğer bir faktör de iş yaşamındaki değişimlerdir. Küreselleşme ile birlikte iş görenlerin örgüte ve iş yaşamına bakışı değişmiş, örgüt bağlılıkları ve güvenleri azalmıştır (Rothwell, 2011). Bu değişimlerde hayat boyu aynı işte kalma düşüncesinin sona ermesi, maddi koşulların önceliğini yitirmesi, güven duyma, takdir görme, kariyer gelişimi, maddi manevi ödüllerin önemli hale gelmesi etkilidir. İş değişim etkileri; hız ihtiyacı, işveren beceri talebi, işveren ve iş gören bağlılığının azalması, entelektüel sermayenin önemi, yetenek ve değerlerin önemi ve yönetim kurullarının aktifleşmesi olarak gruplandırılmıştır.

Bunlar özetlenecek olursa hız ihtiyacı bilgisayarların süreçleri kısaltmasıyla yönetimde gereksiz adımların yok olması ve pazarlara hızlı giriş yapılmasını içerir. İşverenin beceri talebi yaşlanma ve emeklilik ile oluşan yetenek kaybını ve yeni gelecek yetenekli iş gören sayısındaki azalmayı ifade eder. İş gören ve işveren bağlılığının azalması 90 yıllardan itibaren emekliye ayrılıncaya kadar yüksek performans göstermeden çalışan iş görenlerin yerine artık performans gösterme garantisi ile işe alınan çalışanları ve bu nedenle artan iş değiştirme hızını ifade eder. Entelektüel sermayenin önemi ve bilgi yönetimi ise örgütsel operasyonlarda hızlı karar verme süreci, zihinsel sermayenin artan değerini içerir. Örgütün tüketiciye yanıt verme gerekliliği insan kaynağı ve yetenekli iş gören değerini artırmıştır (Rothwell, 2011; Yerlikaya, 2017).

e) İşe bakıştaki ve işgücündeki değişimler: Çalışan nitelikleri ve beklentileri değişim gösterdiği için örgütler de mevcut ve gelecekteki çalışan niteliklerini yeniden gözden geçirmek zorundadır. Örgütlerin marka değerlerini sahip oldukları patent sayısı, imajları, piyasadaki ünleri, tanınmaları, sahip oldukları yönetici ve teknik elemanlar belirler. 1980'li yıllarda örgüt değerinin % 62'sini maddi varlıklar, %38'ini ise maddi olmayan varlıklar oluştururken, 2003 yılında maddi kaynakların %20'sini, maddi olmayan kaynakların % 80'ni oluşturduğu belirtilmiştir. Bu eğilim gittikçe de artmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009). Bu gelişmeler örgütlerin artık ellerindeki maddi kaynaktan ziyade bünyelerindeki yetenekli çalışan kadar değerli olduğunu kanıtlamaktadır. Bu nedenle çeşitli demografik özellikte ve

beklentideki çalışanları etkili bir şekilde yönetme ve örgüt hedeflerine daha çabuk ulaşmayı sağlama açılarından yetenek yönetimi önemli hale gelmiştir.

f) Psikolojik Sözleşme: Günümüz yönetim anlayışı insanı en önemli kaynak olarak kabul etmektedir. Örgütlerin insana duygusal yatırım yaparak insan kaynağının potansiyelini geliştirmeye yönelik etkili yollar sağlamak gerektiğini fark etmeleri psikoloji disiplininin de yararlanmayı gerekli kılmıştır. Örgütlerin, bağlılığının az olduğu gözlenen yeni nesil Y kuşağı için çalışanın kendini daha iyi hissedeceği ve gelişeceği esnek çalışma koşulları yaratma çabasına buna örnek olarak gösterilebilir (Dries, 2013). Çalışanın kurumu benimsemesi ve katkı sağlaması kendini örgütün bireyi olarak hissetmesi ile paralel olduğu için örgütlerin psikoloji disiplininin de yararlanmasının hem çalışan hem örgüt açısından etkili olacağı belirtilebilir.

2.5 Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş

Tarihsel sürece bakıldığında insan kaynakları yönetimi anlayışına bilimsel yönetim anlayışı ve sonrasındaki personel yönetimi anlayışından sonra geçildiği görülmektedir. Taylor öncülüğündeki bilimsel yaklaşım sürecinde çalışanların daha verimli olmalarına odaklanılmış, çalışanlar maliyet unsuru olarak görülmüş, psikolojik ve sosyal gereksinimleri göz ardı edilmiştir (Günbey, 2016).

Çalışana maliyet olarak bakması, yaratıcı çalışanın katkısını göz ardı etmesi, çalışanların işyerinde motive olmaması açılarından bilimsel yaklaşım 1950'lerde eleştirilmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda 1960'lı yıllarda insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetim terimleri tartışılmaya başlanmıştır (Altuntuğ, 2009). İnsan kaynakları yönetimi çalışanın sosyal bir varlık olmasına odaklanarak insanın ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına, işle çevreyle ve örgütle uyum içerisinde olmasına, örgüt kültürü ile bütünlük içinde olmasına önem vermiştir.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark odaklandıkları kitledir (Gelens ve diğerleri, 2008). Personel yönetimi örgüt çalışanlarını hedef alırken insan kaynakları örgütün gereksinimi olan insan kaynağına odaklanmıştır.

Personel yönetimi iş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler gibi daha çok politika uygulamalarına odaklanırken, insan kaynakları örgüt içindeki stratejiler, yeni faaliyetlerin başlatılması, yeni fikirlerin geliştirilmesine odaklanmıştır. Personel yönetimi

çalışanlara yönelik kural ve talimatlara itaat gösterilmesine odaklanırken, insan kaynakları örgütteki çalışanların katılımına ve işbirliğine dayalı kültüre odaklanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008). Bu açıklamalar neticesinde insan kaynaklarını yönetiminin verimlilikte çok etkililiğe, itaatten ziyade katılım ve çalışan desteğine, çalışanın psikolojik ve sosyal gereksinimlerine, dikey hiyerarşiden ziyade yatay hiyerarşiye önem verdiği belirtilebilir.

1990'lı yılların sonunda örgütlerin rekabet üstünlüğüne yetenekli insan gücüyle ulaşılacağını anlaması yetenek yönetimi yaklaşımının temellerini oluşturmuştur. Birbirleriyle rekabet halinde olan örgütler hızlı değişim ve belirsizlik karşısında küresel meydan okumalara tepki verme yolunun çalışanların sahip olduğu yeteneklerin ortaya çıkarılması ile mümkün olacağını fark etmişlerdir. Bu doğrultuda yenilikçi düşünce sisteminin, değer katmanın, ürün geliştirmenin, satış pazarlama, üretim ya da hizmette fark yaratmanın, verimliliği artırmanın, maliyeti düşürmenin, takım çalışmasının güçlenmesinin temelinde yetenek olduğu anlaşılmış ve insan kaynaklarında yeteneklerin etkin kullanılmasını sağlayan yetenek yönetimi kavramı önem kazanmaya başlamıştır (Yılmaz, 2009).

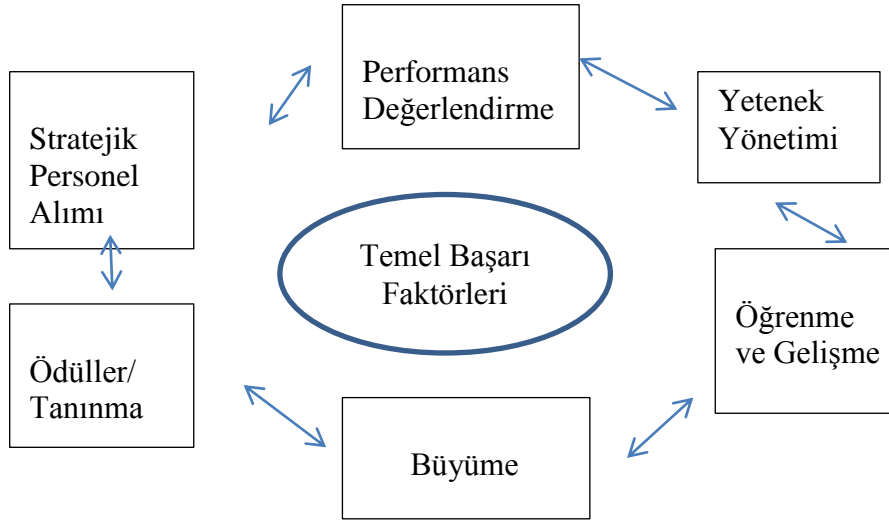
90'lı yılların sonunda McKinsey firması bilgi toplumu olarak adlandırılan çağımızda örgütlerin farklılaşma ve performanslarını artırma gerekliliği çıkış noktası ile araştırmalar yapmıştır. 1997 yılında yapılan araştırmanın ilk aşamasında ABD'li 56 orta ve büyük ölçekli şirketten 6900 yönetici ile görüşülmüştür. Yöneticilerin % 89'u yönetimde en güç konunun yetenekli kişileri örgüte çekmek olduğunu, %90'ı ise yetenekli kişileri şirkette tutmak olduğunu belirtmiştir. Bu güçlüklerin temelinde ise demografik etkenlerin ve sosyal değişimlerin olduğu, 35-44 yaş aralığında çalışan sıkıntısı olduğu ayrıca iyi eğitime sahip mezunların büyük kurumsal şirketleri yerine küçük işletme tercih ettikleri ortaya konulmuştur (Çelik, 2011). Sonuç olarak araştırmanın ilk aşaması örgüt başarısı ve performansında yeteneğin en önemli faktör olduğunu ve başarılı örgütlerin sistemli ve sürekli bir yetenek yönetimi anlayışına gereksinim duyduğunu göstermiştir.

2000'li yıllarda araştırmanın ikinci aşaması gerçekleştirilmiştir. 112 büyük Amerikan şirketinin 13.000 yöneticisi ile yapılan araştırmaya göre bilgi toplumunda artık maddi olmayan varlıkların önemli hale geldiği, entelektüel sermayenin ve yenilikçi düşüncenin en değerli varlık olduğu, yetenekli çalışanlarını iyi yöneten örgütlerin daha fazla kâr elde ettiği ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2009).

Yetenek yönetimi kavramı personel güçlendirme anlayışının işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla daha fazla önem kazanmış, bir anlamda yetenek yönetimi

personel güçlendirme anlayışının bir getirisi olmuştur (Doğan ve Demiral, 2008). Güçlendirilmiş personel yaptığı işin önemini bilen, yaptığı işi etkileyebilen, hür irade ile fikirlerini söyleyebilen, yeterlik ve yeteneklerinin farkında olan ve kendini sürekli geliştirme arzusunda olan personeldir.

Günümüzde yetenek yönetimi çoğu örgütün insan kaynakları bölümünün temel başarı faktörleri arasında sayılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi örgüt başarısında birçok faktör birbirine bağlı, etkileşim halinde bulunmaktadır.



Şekil 1: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri

Doğan, Selen, Özge Demiral. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek Yönetimi" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. c.17 s.3 (2008): 145-160.

İnsan kaynaklarında başarı şekil 1’de görülen süreçlerin etkileşimiyle mümkündür ve en önemli görevi ise çalışanların yeteneklerini keşfetmek, birleştirmek, strateji yaratmak açısından yetenek yönetimi üstlenir (Doğan ve Demiral, 2008). Bunun nedeni olarak yetenek yönetiminin şemada belirtilen stratejik personel alımı, öğrenme ve geliştirme, gelişme, ödüller ve tanıma süreçlerini zaten içeren kapsamlı bir yaklaşım olduğu belirtilebilir.

2.6 Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Literatürde yetenek yönetimi uygulama aşamaları için farklılıklar görülmektedir. Bu durum her örgütün kendine özgü uygulamaları olmasından kaynaklanır. Örgütün konumu, misyonu, hedeflere ulaşmada izlenecek yollar yetenek yönetimi uygulamalarının temelini oluşturur (Doğan ve Demiral, 2008). Bunun nedeni olarak yetenek yönetiminin başarılı

olabilmesi için tüm örgütün aynı anlayışla hedeflerine özgü yetenek kültürü oluşturması, bu doğrultuda yetenek yönetimi faaliyetlerini tüm çalışanların anlayacağı ortak bir dille yürütmesi gerekliliği belirtilebilir.

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 değerlendirilme aşamalarını içerdiği görülmektedir (Manyaslı, 2015).

2.6.1 Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

Yetenek yönetiminde örgütün konumu, misyonu, hedefleri, hedeflere ulaşmada izlenecek stratejiler sürecin temelini oluşturur. Lewis ve Heckman (2006) stratejiyi güzel bir soru ve cevap ile açıklamaya çalışır: “Bir binayı inşa için hangisini önce yapardınız? Çizim için önce profesyonel bir grup mu oluştururdunuz yoksa inşa uygulamaları ile kazanmak istediğiniz gelir arasındaki ilişkiyi mi analiz ederdiniz? (inşa süresi, operasyon vb.) Muhtemelen bir mimar ile buluşur (hedefler müşteriye ulaşma vb.) sonra başarmayı hedeflediğiniz şeyleri düşünürdünüz”. Bu örnekte yetenek yönetimi mimara benzetilerek yetenek kararlarının nasıl alınacağını gösteren bir sistem düzeyi, stratejik bir perspektif açısından ele alınmıştır. Bu nedenle hedef ve stratejileri belirleme aşaması yetenek yönetiminde ilk ve en önemli aşama olarak değerlendirilebilir.

Standartlaştırılmış ve maliyeti düşük, hedeften uzak uygulamalara yol açtığı için örgütlerin verimliliğe odaklanmasından ziyade etkililiğe önem verilmesi, strateji ve kararların da bu doğrultuda olması gerekir. Örgütsel hedefler stratejik planlarda önkoşuldur ve yetenek yönetiminde de temeldir (Boudreau ve Ramstat, 2013). Bu açıklamalar doğrultusunda yetenek yönetiminde nicelikten ziyade niteliğin önemli olduğu, tüm paydaşların üzerinde olumlu etki yaratmanın yani kurum itibarının önemli olduğu görülmektedir.

Bazı örgütler belli gruplara ya da örgütün tümüne yönelik stratejiler uygularlar. Birinci yaklaşımda sadece yüksek performanslı gruba odaklanılarak yetenek yönetimi programı oluşturulur. İkinci yaklaşımda yetenek yönetimi tüm düzey iş görenler için bütüncül uygulanır. Tüm pozisyonlardaki işgücü potansiyellerine bakılmaksızın geliştirilmeye çalışılır (Hatun, 2010). Yetenek yönetiminin rekabet açısından daha çok kilit pozisyonlardaki

yeteneğe odaklanması gerekli görülse de yetenek yönetiminin tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi gerekliliği, teşvik, motivasyon ve kurum aidiyeti açılarından tüm çalışanlara bütüncül uygulanmasının daha etkili olacağı söylenebilir.

Yetenek yönetiminde beş tip stratejik yaklaşım vardır. Bunlar; rekabetçi yaklaşım, süreç yaklaşımı, insan kaynakları planlama yaklaşımı, kültürel yaklaşım ve değişim yönetimi yaklaşımıdır. Rekabetçi yaklaşıma göre yetenekli kişiler belirlenerek rakipleri tarafından keşfedilmemeleri için istedikleri verilmelidir. Daha çok rekabetçi olan bankacılık ve finans sektöründe kullanılan bir stratejidir (Aytaç, 2015). Bu yaklaşımda yeteneği örgütte tutma aşamasının öne çıktığı görülmektedir.

Süreç yaklaşımında tüm iş görenin performansının en üst düzeyde planlanması önemlidir. Gelecekteki başarının doğru yeteneğe sahip olmakla ilgili olduğuna odaklanılır. Yetenek yönetimi örgütsel yaşamın bir gereği olarak ele alınır. İnsan kaynakları planlaması yaklaşımında doğru zamanda doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek önemlidir ve yetenek yönetimi süreçleri benimsenir (Davies ve Davies, 2012). Bu yaklaşımda yeteneğin sınıflandırılması aşamasının öne çıktığı söylenebilir.

Gelişimsel yaklaşımda yüksek potansiyellilerin ve yeteneklilerin diğer iş görenlere göre daha hızlı gelişmesi önem taşır. Hızlandırılmış gelişim planları uygulanır. Kültürel yaklaşımda yetenek yönetiminin örgüt olarak benimsenmiş bir düşünce biçimi olarak yerleşmesi önemlidir. Değişim yönetimi yaklaşımında değişim yetenek yönetiminin itici gücü olarak görülür. Örgüt kültürü, liderlik ve yöneticilerin yeteneklerinde değişime rehberdir (Davies ve Davies, 2012; Tabanlı ve Korumaz, 2014).

Yetenek yönetimi planları yapılırken ilk olarak hedef ve stratejilerin belirlenmesi ve net bir şekilde açıklanması gerekir. Hedef ve stratejilerin de uygun pozisyonlarda görevlendirmelerle hayata geçmesi gerekir. Bu sağlanamadığında hedef ve stratejilerin başarısızlığa uğradığı görülmektedir. Strateji örgütsel hedeflere ulaşmada, kaynakların ayrılmasında ve yönlendirilmesinde araç olmalıdır. Bu durum örgütün temel faaliyetlerine odaklanılmasına ve onları gerçekleştirecek kaynak önceliklerinin belirlenmesine olanak sağlar. Hedeflere ulaşmada katkı sağlayacak yetenekli bireylerin geliştirilmesi yetenek yönetiminde stratejilerin odak noktasıdır (Davies ve Davies, 2012; Tabanlı ve Korumaz, 2014). Bu açıklamalar doğrultusunda hedef ve stratejileri yeteneğin sınıflandırılması, gelişimi, örgütte tutulması, değerlendirilmesi kısaca tüm yetenek yönetimi aşamalarını kapsayan en temel basamak olarak nitelendirmek mümkündür.

Strateji belirlemede çok sayıda yaklaşım kullanılabilir. Bunlardan biri de 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. Stratejik planlama önemli bir yaklaşım olsa da sınırlılıkları da vardır (Çelik, 2011).

Sınırlılıklarla mücadele etmek için doğrusal bir stratejik planlama içinde acil müdahale stratejisi de oluşturmak gerekir. Acil strateji çevredeki değişimlere tepki veren yansıtıcı bir yaklaşımdır (Günbey, 2016). Olaylar ve ihtiyaçlar sürekli değişirken örgütlerin bu değişimlerden kaçınması olanaksızdır. Bu doğrultuda örgütlerin bu değişimleri öngörerek planlarını değişimlere olanak verecek şekilde esnek bir dizayn ile oluşturması gerekir.

Önemli pozisyonların belirlenmesinde stratejik temelli bakış açısı önemlidir. Bu yaklaşımda örgüt stratejisinin net olarak çizilmesi, personel konumlarının gözden kaçmaması ve stratejik öneminin bilinmesi gerekir (Yerlikaya, 2017). Bu doğrultuda önemli görevleri örgüt stratejisine göre belirlemenin, stratejik alanlara insan gücü belirlerken de adayın bu yeterlik ve sorumluluğa sahip olup olmadığını, örgüt kültürüne uyup uymadığını belirlemenin önemli olduğu görülmektedir.

2.6.2 Yeteneğin Tanımlanması, Sınıflandırılması ve Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

Bu aşama örgütte boş pozisyonlarda özellikle kilit pozisyonlarda başarılı olacak yetenek özelliklerinin saptanması aşamasıdır. Yetenekler tanımlanırken örgüt amacına katkı sağlama kriterine bakıldığında işgücü içindeki üst düzey performans sağlayan %20’lik yönetim grubu varsayılır. McKinsey araştırmalarında ise örgütün her düzeyinde yetenekli işgücüne odaklanılması gerektiği savunulur. Üst performans grubunun katkısı önemli olmakla birlikte her düzeydeki yeteneğin yaptığı katkı dikkate alınmalıdır (Bulgulu, 2017). Yetenek yönetiminin örgütte başarılı olmasında tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenen bir yetenek kültürü oluşturulması ve keşfedilmemiş gizil yeteneklerin de yetenek olarak nitelendirilmesi önemli olduğu için yetenek yönetiminin tüm örgüt düzeyinde ele alınması daha etkili olacaktır.

McKinsey araştırmasına göre örgütte farklı katkılar sağlayan gruplar işgücü içinde dağınıktır ve yetenekli kişiler uzmanlar, orta düzey yöneticiler, müdürler yüksek potansiyelliler, iş görenler olmak üzere sınıflandırılır. Bu sınıflandırmada ölçütler performans, potansiyel ve hedefe katkıdır (Yerlikaya, 2017).

Yetenekli iş görenler belirlenirken dört yaklaşımdan faydalanılır. Bunlar nitelik temelli, davranış temelli, bilgi ve beceri temelli ve sonuç odaklı yaklaşımlardır. Nitelik ve davranış temelli yaklaşım tüm iş görenlere; bilgi beceri temelli yaklaşım işçi, idari büro personeline, uzmanlara; sonuç odaklı yaklaşım yönetici ve idarecilere, üst düzey uzmanlara uygulanır (Akar, 2012).

Hatum (2010)'a göre yetenek belirlemede en önemli ölçüt performans ve potansiyeldir. Performans geçmiş ile ilgili iken potansiyel gelecekteki başarı ile ilgilidir. Yetenekli iş görenlerin yaptığı işle ilgili sonuç ve sayısal veriler kadar sonuçlara nasıl karar verdiği, örgüt kültürüne uygun davranışlar gösterip göstermediği de önemlidir. Bunlar belirlenirken matrislerden yararlanır. Hatum'un matrisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Performans ve Yeterlikler

Çok iyi	Sonuçları Nasıl Ulaşıldığı		Başarı Düzeyi
	Çevik / İyi Performanslı	Yıldızlı/Yıldızlı olma yolunda	
Kötü	Hala uğraşmakta / Dışarıda	Kurtarılabılır/ iyi fakat yeterli değil	

Hatum, Andres, **Next Generation Talent Management to Survive Turmoil**. (London: Palgrave. Macmillan, 2010), 75.

Yukarıdaki tabloda sonuç ve davranışlara göre gruplar oluşturulduğu görülür. Bu matrisler mutlaka kullanılmak zorunda değildir. Örgüt kendi hedef ve sistemine uygun yetenek grupları belirleyip yöntemler geliştirebilir.

McKinsey araştırmalarına göre de sınıflandırma A, B, C grubu olarak kategorilere ayrılmıştır. A grubu olağanüstü performansla çalışan, diğer çalışanlara motive ve ilham veren grubu içerir. Genelde örgütün%20'lik kısmını kapsar. B grubu iş görenler sınırlı potansiyele sahip beklentileri karşılayan iş görenlerdir. %60 veya 70'lik dilimi kapsarlar. C grubu çalışanlar en alt seviyedeki %20'lik kısmı oluşturan, sonuç elde edilemeyen, nadir olarak kabul edilen gruptur (Akar, 2012). Bu doğrultuda McKinsey sınıflandırmasının beklenen rollerin tanımlanmasından ziyade performansa ve sonuçlara nasıl ulaşıldığına odaklandığı görülmektedir.

Berger (2003)'in yetenek sınıflamasında yetenek yüksek performanslılar, koruyucular, yerleşik mensuplar ve uyumsuzlar olarak belirtilir. Yüksek performanslılar sayıca az, olan ve üst düzey başarı gösteren iham veren çalışanlardır. Örgütün temel değerlerini temsil ederler ve

yoklukları büyük kayıptır. Koruyucular örgüt beklentilerini ilerleten gruptur. Yerleşik mensuplar örgüt beklentilerini karşılayan işveren grubudur. Uyumsuzlar ise beklenenin altında performans gösteren gruptur.

Berger (2003)'in sınıflandırmasında yeteneklerin geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ödül ve terfi gibi gelişim programları ile desteklenmesi önemlidir. Sınıflandırmadan sonra iş görenler stratejilere uygun konumlara yerleştirilir. Bölümlendirme yapılarak örgütte hangi düzeyde kaç iş görene ihtiyaç olduğu belirlenir. Yetenek yönetimi düzeyinde hangilerine ne derece yatırım yapılacağı konusunda geliştirme çalışmaları, ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama çalışmaları uygulanır.

Yetenek yönetiminde dört tip rol belirlemiştir. Bu roller stratejik roller, temel roller, gerekli roller ve temel olmayan roller şeklinde belirtilmiştir. Stratejik roller uzun dönemli rekabet avantajı sağlayan kritik rollerdir. Bu rollerdeki iş görenlerin özel ve uzmanlaşmış bilgi sahibi olmaları gerekir. Gerekliler varlıkları olmadan örgütün devamlılığını sürdürmeyeceği rollerdir. Temel olma niteliği olmayan roller ise örgütün misyon ve stratejisine uygun davranışlar göstermeyen, azaltılmaları yada etkinleştirilmeleri gereken rollerdir (Yerlikaya, 2017). Bu sınıflandırmada McKinsey ve Berger sınıflandırmasından farklı olarak beklenen rollerin açıklanması sonuç ile birlikte sürece de odaklanıldığını göstermektedir.

Yetenek belirlemede izlenen yollar; organizasyon şeması ya da görev sorumluluk derecesi, işin katma değeri ve yerine koyma zorluğu, işe ödenen ücret ve stratejik temelli bakış açısı olarak görülmektedir. Organizasyon şeması ya da görev sorumluluk derecesi yönteminde organizasyon şemasına ya da görevin gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluğa bakılarak kilit pozisyonlar belirlenir. Önemli konumlara en çok sorumluluk alan, çaba gösteren, yüksek beceriye sahip kişiler getirilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014; Vaiman ve diğerleri, 2013).

İşin katma değeri ve yerine koyma zorluğu yönteminde işler A, B, C olarak sınıflandırılır. İşler yarattığı katma değer ve pozisyondaki kişinin değiştirilebilirlik kolaylığına göre değerlendirilir. Bu işler sırasıyla A sınıfı (stratejik işler), B sınıfı(destek) ve C sınıfı (diğer) işler olarak adlandırılır (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

İşe ödenen ücret yöntemi işgücü piyasasında beceri ve yeteneklerin örgüt için yarattıkları değeri aldığı ücrete denk tutan iktisatçı bakış açısına dayanmaktadır. Bu yöntemde en yüksek ücret ödenen kişilerin en önemli görevleri üstlendikleri düşünülür. Son yöntem

olan stratejik temelli yönteminde de bir pozisyonun stratejik öneminin, örgüt stratejisini belirlemek ile paralel olduğu düşünülür. Yetenek yönetiminde önemli pozisyonlar örgüt stratejisi doğrultusunda belirlenir. Buna göre şirket stratejisine en çok katkıda bulunabilecek pozisyonlar kilit yetenek pozisyonları olarak belirlenir (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Örgütlerin sahip olmak isteyeceği yetenekler birbirinden farklı olacağı için her örgüt yaklaşımları inceleyip kendine uygun olanı seçebilir. Her çalışan örgüte farklı derecede katkı sağlayacağından yetenek yönetiminde çalışanların belli kriterlere göre sınıflandırılması önemlidir. Steward (1997)'nin işgücü sınıflaması matrisi aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Tablo 2: İşgücü katma değer matrisi

1-Yeri Zor Dolar /Düşük Katma Değerli (Bilgi ile donatın)	2-Yeri Zor Dolar/ Yüksek Katma Değerli (Yapısal Sermayeye Katın)
3-Yeri Kolay Dolar /Düşük Katma Değerli (Otomasyona Geçin)	4-Yeri Kolay Dolar/Yüksek Katma Değerli(Farklılaştırın yada uzaklaştırın)

Steward, Thomas. **Entellektüel Sermaye** (İstanbul: Mess Yayınları, 1997), 98.

Matrise göre bir ve iki numaradaki çalışanlar örgüt için çok önemli yetenek gruplarını ifade etmektedir. Bir numaralı bölümdeki çalışanlar daha fazla bilgi ile donatılıp kesinlikle kaybedilmemesi gereken yeteneklerdir. İki numaralı bölümdeki çalışanlar örgütün asıl insan sermayesini oluşturan kesimdir. Üç numaralı bölümdeki yetenekler kaybı örgüt başarısını direk etkilemeyecek yetenekleri, dört numaralı bölümdeki çalışanlar ise katma değeri yüksek fakat yeri kolay doldurulabilecek yetenekleri ifade etmektedir (Steward, 1997).

Berger (2003) yetenek havuzu modelinde otuz temel yetenek belirlemiştir. Bunlardan çoğunlukla kullanılanlar; eylem-sonuç odaklılık (sonuçlara ve başarmaya odaklanır), iletişim (iyi bir iletişimcidir, yazılı ve sözlü olarak iyi iletişim kurar), yaratıcılık ve yenileşme (yeni fikirler yaratır, risk alır, cesaretlendirir), eleştirel yargı (konuları tanımlamakta kabiliyetlerini kullanır), tüketici odaklılık (tüketicileri dinler, güvene dayalı bir ilişki kurar) kişilerarası beceriler (başkalarıyla etkili, güven odaklı ilişkiler kurar), liderlik (motive eder, güçlendirir), takım çalışması (ekiplerde çatışmaları çözme ve uzlaşma) ve teknik/işlevsel uzmanlıktır (teknik, işlevsel bilgi ve yeterlikler sergiler).

2.6.3 Yeteneği İŖe Alım S¼reci

Yetenek y¼netiminde yeteneği ¼ekme, araŖtırıp bulma, se¼me ve yerleŖtirme aŖamalarını i¼eren s¼reçtir. S¼recin baŖarılı olmasında potansiyeli yüksek, yaratıcı, yeniliklere a¼ık, gelecek vadeden yetenekleri ¼erg¼te ¼ekebilmek ve doğru pozisyonlarda g¼revlendirmek ¼onemlidir. İŖe alım s¼reci yeteneği ¼ekme, yeteneği araŖtırma ve bulma, yeteneği se¼me ve yerleŖtirme Ŗeklinde basamaklara ayrılmıŖtır.

2.6.3.1 Yeteneği ¼ekme

Yeteneği ¼ekme ihtiya¼ duyulan yetenekli adaylara ulaŖma ve baŖvurularını sağlamayı i¼eren s¼reçtir. Yeteneği ¼ekmede iki ¼onemli kavram vardır. Bunlar iŖ g¼ren değer ¼nermesi ve iŖveren markasıdır.

a) İŖ değer ¼nermesi: Yetenekli iŖ g¼renleri ¼eken ¼rg¼tsel ¼zellikler i¼in iŖ g¼ren değer ¼nermesi kavramı kullanılır ve ¼rg¼t¼n yetenekleri ¼ekme g¼c¼n¼ kapsar. İŖ g¼ren değer ¼nermesi iŖ doyumunu, ¼cret, sosyal ortam, liderlik ve iŖ ¼evresi gibi bir¼ok unsuru i¼erir (Sokro, 2012). Diğer bir ifade ile iŖ değer ¼nermesi ¼rg¼t¼n ¼alıŖanların isteklerini ve beklentilerini karŖılamada sahip olduğu ¼zellikler olarak da belirtilebilir.

¼alıŖan değer ¼nermesinde yeteneği ¼erg¼te ¼ekmenin yanı sıra mevcut ¼alıŖanların da ¼rg¼te karŖı algıları ve değerlendirmeleri ¼onemlidir. Ama¼ ¼alıŖanda ¼rg¼te karŖı duygusal bir bağlılık yaratmaktır. BaŖka bir deyiŖle iŖverenlerin sunduğu olanaklarla ¼rg¼t¼ iŖ g¼renler i¼in cazip hale getirme ¼abalarıdır (Bulgulu, 2017). Bu nedenlerle iŖ değer ¼nermesinin hem yetenekli adayların ¼erg¼te ¼ekilmesi hem de ¼alıŖan kiŖilerin ¼rg¼te bağlılıkları bakımından ¼onemli olduğu belirtilebilir.

Kendine değer verildiği hissini yaratmak hem mevcut ¼alıŖanı elde tutma hem de adayları ¼erg¼te ¼ekmek i¼in en etkili yollardandır (Akar, 2012). ¼¼nk¼ yetenekli iŖ g¼renler bir ¼rg¼tte g¼çlü değerler arayan ve iyi y¼netilmeyi bekleyen, ¼zg¼rl¼đe sahip, iŖ m¼cadelesi ve kariyer fırsatları arayan kiŖilerdir.

b) İŖveren Markası: Nitelikli ¼alıŖan bulmada ¼rg¼tler arasında ortaya ¼ıkan rekabet iŖveren markası kavramını ¼onemli hale getirmiŖtir. İŖveren markası iŖveren tarafından sağlanan ve onunla tanımlanan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlanmaktadır. Her ¼rg¼t yetenekli kiŖilerce tercih edilen bir ¼rg¼t ortamı yaratmak ister. Bu nedenle yetenekli ¼alıŖanın ¼rg¼t¼ tercih etme gerek¼elerinin ¼rg¼te bağlı olduğu s¼ylenebilir. ¼rg¼t¼n değerlerini, politikasını ve yaklaŖım bi¼imini yansıtmaması bakımından

farklı örgütsel niteliklere sahip olmak ve markalaşmak yeteneğin örgüte çekilmesinde önemli faktörlerdir (Akar, 2012).

Yeni Delhi’de yönetim bilimleri alanı son sınıfı öğrenciler ile bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda yeteneği çekmede örgütsel kültür, marka imajı ve maddi imkânların sırasıyla önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Günbey, 2010). Yeni Delhi’de yapılan bu çalışmada bir örgütün değerini sağladığı maddi koşullardan ziyade sahip olduğu olumlu örgüt kültürü ve kurum itibarının belirlediği görülmektedir. Bu nedenle yeteneği örgüte çekmek için olumlu bir kurum iklimi oluşturma ve bunu uygun yollarla duyurabilmenin önemli olduğu söylenebilir.

Fortune 500 anketine göre tercih edilen örgüt olmak için bulunan sekiz kriter yönetim kalitesi, ürünlerin ve servislerin kalitesi, yenilik, uzun vadeli yatırımlar, finansal güvenilirlik, yeteneği çekme geliştirme ve elde tutma, toplumsal sorumluluk ve kurumsal değerlerin kullanımınıdır. Bahsedilen kriterler bir örgütün kurumsal itibarını oluşturan özelliklerdir (Akar, 2012). Fortune 500 anketinin de kurum değerinin maddi koşullar veya kaynaklardan ziyade etkili yönetim ve kurumsal değerler ile oluştuğu sonucuna varması Yeni Delhi’de yapılan çalışmaya benzerlik göstermektedir.

2.6.3.2 Yeteneği Seçme

Yeteneği seçme örgütsel strateji ve hedefler doğrultusunda belirlenen kilit pozisyonlara yetenekli bireyler istihdam etme aşamasıdır. Yetenekli ve uygun kişileri seçmek örgütün geleceğini direk etkileyeceği için bu aşama işe alım sürecinin en zor aşaması olarak nitelendirilebilir. Çelik (2011)’e göre uygun yeteneği seçmek için sayısal ve sözel yetenek testleri, potansiyel, performans, yetkinlik testleri, kişilik analizi, vaka, evrak çalışmaları, iş simülasyonları, yetenek havuzları vb. uygulamalar kullanılır.

Yetenek havuzu örgütün temel yetenek konumlarını doldurmak için kullandığı, yüksek performans ve potansiyeli olan çalışanların bulunduğu alandır. Yetenek yönetiminde temel yeteneklerin tanımlandığı ve geliştirildiği yetenek havuzları geliştirmek önemlidir. Yetenek havuzlarında yöneticiler için deneyim, yüksek potansiyelliler için potansiyel ve yeterlilikler, uzmanlar için teknik bilgi ve deneyim ölçütleri göz önünde bulundurularak seçimler yapılır (Fang Li ve Devos, 2008). Bu açıklamalar doğrultusunda yetenek havuzlarını mevcut yeteneğin korunup geliştirildiği yer olmakla birlikte gelecekte var olacak yetenek ihtiyacı için de bir yedekleme sistemi olarak nitelemek mümkündür.

Yetenek havuzunda potansiyeli yüksek çalışanları geliştirerek örgüt içinde verimliliği, etkililiği artırmak ve performansları ile istenen düzeyi sağlayan çalışanları gelecekte ihtiyaç duyulacak üst düzey pozisyonlara yerleştirmek önemlidir. Yetenek havuzu sistemi, mevcut kadrolar ve oluşacak yeni pozisyonlar için en uygun çalışanlara hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlar. Yetenek havuzları ile potansiyeli yüksek çalışanların donanımlarını ve verimliliklerini geliştirmek, performansları ile istenilen düzeyi sağlayan çalışanlar ile geleceğe yönelik üst düzey kadroların temelini oluşturmak amaçlanır. Büyük ve başarılı örgütlerin sistematik olarak bilgi ve beceri gerektirecek işleri önceden tanımlandığı yetenek havuzu sistemine sahip olduğu görülmektedir (Fang Li ve Devos, 2008; Tabançalı ve Korumaz, 2014).

Seçme sürecinde kullanılan metotlardan referans kontrolü adayların özgeçmişinde beyan ettikleri eğitim, ücret, yeterlilik ve referans konularının kontrolünü içerir. Diğer bir metot olan psikometrik testlerde adayın davranış ve tutumları örgüt başarısı için test edilir ve gerekli rollerle uyumu incelenir. Kişilik testleri diğer ölçümlerle birlikte değerlendirilir (Fangli ve Devos, 2008).

İşe alım aşamasında iç ve dış kaynaklardan faydalanılabilir. İç kaynaklarda kaynak örgütün kendisidir ve avantajları vardır. Örgüt içinde eşitsizlikleri azaltarak esneklik kazandırır. Örneğin bir bölümdeki fazla personeli farklı bir birime almak etkili bir yöntemdir. Kurum içinden işe alım personel gelişimi için de bir perspektif sunar. Çalışana örgütte değerli olduğunu hissettirir. Dış kaynaklardan alım maliyetini düşürür. En önemlisi de adayı tanımak için elde çok kaynak mevcuttur (Berger, 2003). İç kaynaklardan teminde aday zaten tanındığı için adayı tanımada zamandan ve maddi açıdan tasarruf sağladığı belirtilebilir. Bununla birlikte çalışanın kurum içinden temininin adaptasyon, örgüt aidiyeti ve verimlilik açısından da avantajlar sağladığı belirtilebilir.

En temel kurum içi kanallar internet, bülten ve kurum içi söylentilerdir. Dış kaynaklar için de en etkili yol internettir. Online işe alım hızlı erişim açısından etkilidir fakat adayla ilgili yüzeysel bilgi verir. Bu nedenle mutlaka mülakat, kişisel referans, gazete ilanları gibi geleneksel metotlarla da desteklenmelidir (Berger, 2003).

İşe alımda iç ve dış kaynaklar birlikte kullanıldığında daha etkili olduğu görülmektedir. Fransa'da yapılan araştırmalarda başarılı örgütlerin %84'ünün hem iç hem de dış kaynak kullandığı ve potansiyel adaya ulaşmak için yediden fazla kaynak kullandığı belirlenmiştir (Fang Li ve Devos, 2008).

2.6.4 Yeteneği Eğitme ve Geliştirme

Küreselleşme sürecinde artan yoğun rekabet koşullarında bir örgütün başarıyı yakalayabilmesi için değişik bilgi, beceri ve yetenekle donatılmış, özgüveni yüksek, fikirlerini hür irade ile söyleyebilen çalışanlara sahip olması gerekir. Genel anlamda geliştirme personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar gecen sürede performansın artırılması için yönetimce gösterilen çabalardır. Yetenek yönetiminde ise bireyin belli görevler için yeni beceriler edinmesini sağlama çalışmalarıdır (Yerlikaya, 2017). Yeteneği eğitme ve geliştirme aşaması ileriki yıllarda öngörülen yetenek kıtlığı için de bir önlem olarak değerlendirilebilir.

Çoğu örgütün kilit pozisyonundaki çalışanı dış kaynaklardan temin etmesi, örgüt içindeki yetenek eksikliğinden veya çalışanların farklı alanlardaki tecrübelerini gösteremediklerinden kaynaklanmaktadır (Akar, 2012). Bu nedenle iç kaynakların güçlendirilmesinin maddi tasarruf, yeteneğin farklı çalışma düzeylerde ortaya çıkmasını sağlama ve çalışan bağlılığı açılardan önemli olduğu belirtilebilir. Yetenek geliştirmenin kurum kültürü ve potansiyelli çalışanları keşfetme bakımından sadece üst düzey çalışanlar için değil örgütün her kademesinde ve her alanında uygulanması önemlidir.

Yetenek yönetiminde örgütün ihtiyacını karşılayacak yetenek gelişim stratejisini kapsamlı olarak hazırlamak gereklidir. Yetenek geliştirme çalışmalarından önce çevresel tarama yapmanın gerekliliği vurgulanır (Çelik, 2011). Bu şekilde çevresel gelişmeler ve fırsatlar takip edilip fırsata dönüştürülebilir. Ayrıca öğrenme ihtiyaçları önceden belirlenerek gelecekteki ihtiyaç duyulacak eğitim etkinlikleri, konular ve temalar izlenebilir. Gelişimde diğer önemli husus gelişimden kimin nasıl yaralanacağıdır. Gelişimin örgütün tümüne ya da kritik yetenekli gruplara uygulandığı belirtilse de potansiyelin belirlenmesi ve iç kaynakların güçlendirilmesi bakımından örgütün tümüne uygulanması daha etkili olacaktır.

Gelişme çalışmalarının içeriği örgütlerde farklılık gösterebilir. Rothwell (2011)'e göre iş görenin kariyerine ve iş beklentisine göre gelişim programları hazırlanmalıdır. Bu doğrultuda genç yeteneklere daha çok bilişsel gelişim, örgüt tanıma yönünde koçluk ya da mentörlük; orta düzey yeteneklere kişilerarası ilişkiler ve yönetsel beceriler; üst yöneticilere duygusal zekânın artırılmasına yönelik gelişim programları uygulanabilir.

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 uygulamalar, koçluk ve mentörlüktür (Berger, 2003).

Çalışma toplantıları yoluyla güncel sorunlara çözüm bulmak, problem çözme tekniği öğretmek ve çalışanları yetenek düzeylerini saptamak hedeflenir. İşte rotasyonda birim faaliyet bilgisi ve bakış açısı kazandırmak önemlidir. Terfi için araç olarak da kullanılır. Acil görev yürütme uygulamasında her koşula uyum gösterebilecek örneğin baskı altında da performans gösterebilecek performans becerileri kazandırılır (Behrstock, 2010).

Kişiyeye özel projeler uzmanlık alanında bireysel katkıyı artırmak ve özel ihtiyaçları fark etmek amaçlı programlardır. Yetki ve görev gücü çalışmaları yöneticilik öncesi kişiyeye özel bireysel katkıyı artırmak ve özel ihtiyaçları fark etme amaçlı faaliyetlerdir. Kurum eğitimleri (e-learning) örgütsel temel bilgi ve beceriler geliştirilerek özel ihtiyaçlarda uygulanmak üzere oluşturulan faaliyetlerdir (Berger, 2003; Yarar, 2018).

Kurum dışı eğitim yönetimsel alanlarda kurumsal bilgi ve beceri geliştirme faaliyetlerini kapsar. Rehber güdümlü okumalar tavsiye edilen kitapların okunması faaliyetlerini kapsar. Eğitimsel ve öğretimsel kurslar bilgi ve beceri geliştirmede öğretimsel, teknik ve iletişim becerilerinin, fikir ve değerlerin yeniden deneyimlenmesini amaçlar. Psikolog ve danışman yardımlarında kişisel gelişim sorunlarını keşfetme söz konusudur. Program dışı uygulamalı etkinlikler de sektör dışı alanlarda ve komitelerde liderlik çalışmalarını kapsar (Berger, 2003).

Her örgütün hedef ve stratejileri birbirinden farklılık göstermesi bu doğrultuda çalışandan beklenen rol ve performansın da değişiklik göstermesi bakımından her örgüt kendi çalışanlarına uygun gelişim yöntemini belirleyebilir.

Yetenek yönetiminin önemli bir kavramı olan öğrenen örgüt olmak için en üst düzeyden en alt düzeye kadar herkesin örgütün bir parçası olarak hissetmesi önemlidir. Bunun için yöneticilerin lider davranışlarına hâkim olması ve uygun ilkelerle örgüt iklimi oluşturması gerekir. Yöneticilerin yetenekli kişileri gelişim ve rehberlik programlarıyla destekleyerek onların örgütte kalmalarını ve örgütte değer yaratmalarını sağlamaları gerekir. Micheals ve diğerleri (2001)'ne göre yetenekli çalışanını mesleki olarak daha iyi eğiten, iş çekicilik kazandıran, geliştiren örgütlerin geliştirmeye önem vermeyen örgütlere göre daha fazla katkı ve geri dönüş sağladığı görülmektedir. Yeteneğe odaklı örgütlerde çalışanlara kendini geliştirebilecekleri iş fırsatları sunulur, eğitimler verilir, bireysel gelişim programı hazırlanır ve çalışanların profesyonel gelişimleri için çeşitli faaliyetler yürütülür. Bu programlar çalışan gelişiminin yanı sıra yetenekli personele daha üst pozisyon için gelişim fırsatı tanınması açısından da önemlidir.

Yetenek yönetiminde yetkinlik ve performans değerlendirmeler sonucu elde edilen kariyer haritalarından yararlanılarak eğitim ve gelişim fırsatları geliştirilir. Çalışanlara geleceğe yönelik dil eğitimleri, yurtdışı iş seyahatleri, işyerinde farklı pozisyonlarda çalışma, koçluk, mentörlük ve akran eğitimi gibi çeşitli bireysel yada grup halinde eğitimler verilebilir (Yılmaz, 2009).

Eğitim ve gelişim yöntemleri arasında en çok kullanılanlar koçluk ve mentörlüktür. Koçluk ders, seminer, konferans yoluyla belli bir grubu belli hedefe hazırlama yöntemidir. Bu eğitimler kişi istenen yetkinliğe ulaşıncaya kadar devam eder. Koçluk çalışandan en yüksek performans alabilme olanağı olarak görülür. Koçluk çalışanın yeteneğini geliştirmek için bir dizi hedefin başarılmasını sağlayan yapılandırılmış bir süreçtir. Geribildirim verir, düzenlemeler ile ilgili rehberlik eder. Koç çalışanların yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmanlardır. Diğer yöntemlere göre daha kısa sürede sonuç sağlaması yönünden özellikle yüksek potansiyelli çalışanların geliştirilmesinde koçluk tercih edilir. Mentörlük ise çalışanların kurum içinde birbirine koçluk yapmasıdır. Alanlarında uzman ve mesleki deneyimi yüksek olan kişi bilgi ve tecrübelerini diğer kişiye aktarır ve ona örnek olur. İşe yeni başlayan çalışanların örgütün işleyiş ve kültürüne alışmasını sağlar. Yüksek potansiyelli çalışanlar için klasik sınıf eğitiminden ziyade birebir koçluk veya mentörlük uygulamaları gerekir (Çelik, 2011).

Koçluk aday ve yönetici arasında devam eden konuşmalar üzerinden yönetilirken dışardan da koç getirilmesi objektiflik açısından daha avantajlıdır. Koçluk gibi mentörlüğün amacı da performans, üretkenlik ve etkililiği artırmaktır. Mentörlüğün etkili olması için doğru ilişki kurulmalıdır. Mentör adayı gelişime istekli kılmaya teşvik etmelidir (Atlı, 2010).

Koçluk ve mentörlük objektif bir geri bildirim ve öneri imkânı verdiği için de çoğu örgüt lideri için anahtar programlar olarak kabul edilir (Atlı, 2010; Çelik, 2011). Örgütün geleceğini ve değerlerini yüksek performanslı yöneticilere ve gelecek vadeden potansiyelli çalışanlara benimsetmesi, geleceğe aktarması açısından da koçluk ve mentörlük önemli gelişim ve eğitim metotları olarak değerlendirilebilir.

Gelişim için kullanılan diğer bir yöntem de işbaşında eğitimidir. Yetenek yönetimi programı uygulayan örgütler işle alakalı tecrübelerini aksiyon programı olarak adlandırır ve önemserler. Aksiyon uygulaması ile çalışan belli bir alanda çalışma fırsatı ve bunları üst yönetime sunma imkânı bulur. Yetenek yönetiminde yetenekli işgücünün önemli bilgi ve beceriyi sınıf eğitiminden ziyade işbaşı eğitim ile edinmesi önemlidir (Altınöz, 2010). İşbaşı

eğitim adayın örgütü ve örgüt çalışanlarını daha iyi anlaması, kendini geliştirmesi, potansiyelini ortaya çıkarması açılarında da önemli bir eğitim metodu olarak değerlendirilebilir.

2.6.5 Yeteneği Elde Tutma ve Bağlılık

Yeteneği elde tutma ve bağlılık aşaması örgütlerin hedeflerine birlikte ulaşacaklarına inandıkları, verimli, yetenekli bireylerin örgütte kalmalarını sağlama faaliyetlerini kapsar. Çalışanı örgütte tutma; kurum kültürü oluşturma, farklılıkların yönetimi, etkili iletişim, ödül, terfi, kariyer fırsatları, karara katılım, geliştirme çalışmaları, iş-yaşam dengesi programlarının hayata geçirilmesi, ödüllendirme gibi faaliyetleri içerir. Yapılan araştırmalarda işten ayrılma nedenleri arasında kariyer belirsizlikleri, etkisiz liderlik, geliştirme olanaklarının eksikliği, lidere güven duyma ihtiyacı gibi unsurlar olduğu görülmektedir. Bilgi birikimi, işten ayrılmanın maliyeti, çalışan müşteri memnuniyeti gibi nedenlerle de tutma önemlidir. Sekiz yıllık deneyime sahip bir satış yetkilisinin tecrübesiz bir çalışanla değişiminde 432 bin dolar satış kaybı olduğu görülmüştür (Tabancalı ve Korumaz, 2014; Akar, 2012). Bu açıklamalar doğrultusunda örgütte tutmanın bir motivasyon aracı olan kariyer gelişimi için ortam sağlaması, iş memnuniyeti ve bağlılığı açılarında da önemli olduğu belirtilebilir.

Kültürel ve demografik şartların işgücü kaybı yaratması da tutmayı önemli hale getirmiştir. Kadın- erkek, genç -yaşlı gibi farklılıkları olan iş görenleri bir arada tutma ve üretkenliklerini artırma önemlidir (Günbey, 2016). Günümüzde her nesil çalışan bir arada bulunduğu için farklı nesillerin gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin 30 yaş ve altı için kariyer gelişimi önemliyken, 30-50 yaş arası çalışan için kariyer yönetimi ve iş memnuniyeti önemlidir. 50 Yaş ve üzeri için ise güven ön plandadır. Bu doğrultuda kişiye özel çalışma ve gelişim şartları sağlanmasının yetenek yönetiminde gerekli ve önemli olduğu belirtilebilir.

Yeteneği tutmada uygun iş çevresi, adaletli performans ve ödeme sistemi, motivasyon ve bağlılık ihtiyaçlarına yönelik çözümler önemlidir (Yerlikaya, 2017). Bu nedenle örgütün amaç ve değerlerini inanarak kabul etmenin ve gönüllü olarak çaba sarf etmenin örgütsel bağlılığın sağlanması ile mümkün olacağı söylenebilir.

Yetenekli çalışanları örgütte tutmanın temel unsurlarından biri de doğru işi doğru kişiye yaptırmaktır. Bu nedenle de hedeflere ulaşmadaki pozisyonların saptanması ve bu doğrultuda pozisyonlara doğru kişilerin yerleştirilmesi önemlidir (Akar, 2012). Rekabeti

sürdürmede potansiyeli olan çalışanı da elde tutma doğrultusunda gerekli stratejiler planlanmalıdır. Yetenekli çalışanların örgütte uzun vadede tutmak çalışan verimliliği, müşteri sadakati ve işe alım maliyetini düşürmesi açısından önemlidir.

2.6.6 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme örgütün önceden belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmak için çalışanların çabalarını değerlendirmesidir. Yetenek performansla ilgili bir kavram olduğu için örgütlerde en önemli sorunlardan biri de iş görenin işi ne ölçüde başardığı veya bu işleri gerçekleştirme hangi yeteneklere sahip olduğudur (Günbey, 2016). Yetenek bireysel ve örgütsel başarıda kritik rol oynayan gözlemlenebilir, ölçülebilir kişisel performans davranışları olarak da tanımladığı için performans sonuçları örgütün karlılık hedeflerine ne kadar ulaştığı ve iş görenlerin bu hedeflere ulaşmada ne kadar katkıda bulunduğunu gösterir. Nitekim yetenek sınıflandırmasında ve yetenek keşfinde performans değerlendirme en önemli kanallardandır.

Etkili bir performans değerlendirmenin geribildirimler ile desteklenmesi doğru terfi ve yerleştirme açısından da önem taşır. Örgütlerin yetenekli iş görenler kadar doğru strateji ve performans sistemine de sahip olmaları önemlidir. Yetenek yönetiminde değerlendirme sistemi iş gören ve yöneticilerin farklı boyutlarda değerlendirilebilmesini sağlamakta, değerlendirme sonuçları örgütün özgün hedefleri doğrultusunda terfi-kariyer, geliştirme, ödül, sistemlerine bağlanmaktadır (Yerlikaya, 2017). Bu doğrultuda performans değerlendirmenin personel gelişimine katkı sağlamanın yanında kuruma bağlılık bakımında da önemli olduğu belirtilebilir.

Vural ve diğerleri (2012)' ne göre performans değerlendirmesi için iki genel amaç vardır. Birincisi çalışanın başarılı veya başarısız olduğu konuları belirleyerek mevcut performans kalitesinin değerlendirilmesidir. İkincisi kuruluşun yönetim potansiyelini belirlemek, üst yönetimde yer alabilecek kişilerin yetenek ve performanslarının belirlenmesini sağlamaktır.

Alanyazında performans yönetiminin nitelik, bilgi ve beceri, davranış ve sonuç odaklı olmak üzere kategorilendiği görülür. Nitelik temelli performans değerlendirme sistemi tüm iş görenlere uygulanabilir. Kişilerarası ilişkiler, planlama iletişim, iş güvenliği, hatasızlık ve işin miktarı ile gösterilir. Davranış temelli performans değerlendirme sistemi tüm iş görenlere uygulanabilir ve performansa belli davranışları ile varılacağını öngörür. Göreve dair kurumsal

belirlenmiş davranışların gösterilme derecesi ile değerlendirilir. Mükemmelden kabul edilmezliğe yedi düzeyde ölçülür (Akar, 2012; Odden, 2013).

Bilgi-beceri temelli performans değerlendirme sistemi işçilere çalışanlara ve uzmanlara uygulanabilen, performansın belli bilgi ve beceriler ile gösterilebileceğine odaklanan yaklaşımdır. Kurumsal belirlenmiş bilgi ve becerilerin iş gören tarafından ne derece bilindiği ve sergilendiği ile değerlendirilir. Sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi idarecilere ve üst düzey yöneticilere uygulanan ve sayısal verilerle sonuca ne derece ulaşıldığını ölçen yaklaşımdır. Ölçme sonuçlarına göre de ücretlendirme, ödül, geliştirme faaliyetleri yapılır (Akar, 2012).

Yetenek yönetiminde sisteme entegre şekilde uygulanabilen ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, grafiksel derecelendirme ve puanlandırma yöntemi, kritik olay yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme ve 360 derece değerlendirme gibi pek çok yöntem vardır (Atlı, 2010). Fakat daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlaması açısından 360 derece performans değerlendirmenin en yaygın değerlendirme yöntemi olduğu görülmektedir. Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşın 360 derece performans değerlendirmede çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grup çalışana geribildirim vermektedir. Bu bakımdan da değerlendirmenin daha etkili ve objektif olduğu savunulabilir.

Odden (2013)'e göre 360 derece geri bildirim yöntemi çok sayıda insanın katılımı ile çok sayıda ölçütün kullanılmasıyla yapılan karma bir değerlendirme yöntemidir. Çalışan performansı, yöneticilerden, müşterilerden, çalışma arkadaşlarından, günlük ve direkt raporlardan ve kişinin kendisi tarafından gönderilen bildirimler doğrultusunda değerlendirildiği için sadece üstleri tarafından değerlendirilen geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil ve güvenilir bulunmaktadır.

360 derece değerlendirme yaklaşımında iletişim, liderlik, değişimlere uyum, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sorunları, personelin geliştirilmesi alanlarında çalışan performansı çok yönlü olarak izlenir. 360 derece ile birlikte öntest sontest gibi çoklu araçlar da kullanılırsa bilgi daha etkili izlenebilir. Değerlendirme koçluk, mentörlük gibi gelişim programlarıyla da desteklenmelidir (Çelik, 2011).

Değerlendirmede şu sorulara cevap aranır.

a) Başarı planlaması örgüt sonuçlarını nasıl etkiliyor?

- b) Hangi başarılı ve başarısızlık planlamayla ilgili?
- c) Kilit pozisyonlar hangi oranda örgüt içi çalışanla dolduruldu?
- d) Kilit pozisyonlardakiler ne hızda performans sağladı?
- e) Amaçlarla plan ne derece uyumlu?
- f) Kilit pozisyonundaki bireyler gelişim süreçlerinde ne derece ilerliyor?
- g) Planlama müşteri memnuniyeti ile ne kadar uyumlu?
- h) Planlama bireysel kariyer ilerlemesi ile ne kadar uyumlu?

Bu sorular her gelişim ve değerlendirme evreleri sonunda gözden geçirilmelidir .

Etkili yapılan performans değerlendirme; bireyin gücünü ve geliştirilebilir özelliklerini tanıması, çalışanın kendinden neler beklediğini bilmesi, örgüt verimliliği ve hizmet kalitesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, planlama ve kontrol fonksiyonlarının etkili çalışması, etkili iletişim ve yönetsel becerilerin gelişmesi açısından bireysel, örgütsel ve yönetsel faydalar sağlar (Yerlikaya, 2017).

2.7 Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi

Küreselleşme her örgüt için olduğu gibi eğitim örgütleri için de ayakta kalma ve başarı için bir tehdit haline 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 hareketlerinde 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 entegrasyonu 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 uygulamaların 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 yılında 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 takviminin 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, azalışı 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 (DeArmond 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 doğrultusunda 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 çalışma 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 sürece 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 performansa 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).

Davies ve Davies (2012)'e göre okul yönetiminde yetenek yönetimi süreçleri örgütsel hedef ve stratejileri belirleme, yeteneği tanımama ve sınıflandırma, geliştirme ve eğitime ve performans değerlendirme şeklindedir.

2.7.1 Örgütsel Strateji ve Değerleri Belirleme

Bu aşamada okul örgütünün nereye gittiği ve ulaşılmak istenen yer için ne tür çabalara ihtiyaç duyulduğu tespit edilir. Örgütün dayandığı değerler ve varılmak istenen yeri tanımlamadan değer ve kültüre uygun kişilerin işe alınması etkili bir yöntem değildir (Davies ve Davies, 2014). Bu nedenle nereye gidildiği ve nasıl bir örgüt olmak istendiğini ve örgütün hedeflere ulaşmada ne tip çalışmalara ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesinin stratejik yaklaşımın temelini oluşturduğu belirtilebilir.

Strateji 3-5 yıl üzerinde uzun bir zamanı kapsamakla birlikte 1-2 yıllık kararları da içerir (Davies ve Davies, 2012). Bunun nedeni insan odaklı olan eğitim örgütlerinin sürekli değişim ve gelişim göstermesidir. Bu doğrultuda kısa ve orta dönemli eylemler arasında bağlantı kurma, uzun vadeli eylemlere orta vadeli hedeflerle ulaşma gibi olanakların olması önemlidir.

Stratejik hedeflerde diğer önemli bir husus hedeflere ulaşmada gerekli kaynakların ayrılması ve yönlendirilmesidir (Davies ve Davies, 2014). Bunun için örgüt öncelikleri belirlenmeli ve onları gerçekleştirecek yetenekli bireyler için nasıl bir çalışma yapılacağı planlanmalıdır. Başarılı bir stratejik planlamanın temelinde hedeflerin ne olduğunu, nasıl ilerleme gerektiğini ve sonucunu görebilme de olduğu için stratejik planların yanı sıra değişen çevre için gerekli düzenlemeleri içeren acil strateji süreci de olmalıdır. Okullar karmaşık yapılar olduğu için hedefler bilinse de stratejik zorluklar yaşanabileceği öngörülmelidir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine sahip olmaları büyük önem taşır.

Okullarda stratejik liderlerin özellikleri; yetenek geliştirme doğrultusunda planlar oluşturma, stratejik düşünme, stratejik öğrenen olma ve stratejik etki ortaya koyma olarak belirtilir. Stratejik düşünmek okulu etkileyebilecek politik ekonomik ve eğitimsel boyutlar için çevreyi gözlemleyerek oluşacak fırsatlara yönelik yaklaşımlar belirlemektir. Stratejik öğrenen olmak yeni bilgi ve bakış açıları araştıran olmaktır. Böylece liderler örgütü harekete geçirecek personele ve öğrenciye model olabilirler (Davies ve Davies, 2014; Barron, 2008). Bu doğrultuda kuralları dikte eden yöneticiden ziyade eğitimde geliştirilen teorileri merak eden, uygulamaya çalışan, vizyon oluşturabilen, yola model olan yani lider özelliklerine sahip okul yöneticilerinin yetenek yönetiminde daha etkili olduğu belirtilebilir.

Stratejik liderlerin nasıl öğrenebileceğini büyük resme bakma, zaman içerisinde modeller arama (verilerden bilgiler çıkararak öğrenme), karmaşık etkileşimleri arama (strateji oluşturma ve ilişkileri yönetme), herhangi bir olayın nedenlerini arama (her şeyin görüldüğünden daha karmaşık olduğunu öğrenebilme) modelleri, teorileri ve deneyimleri yansıtmaya zaman ayırma olarak belirtilir. Okulda stratejik etki yaratmak liderlerin okul vizyonuna ne kadar sadık kaldığını ve çalışanların öğrenme üzerinde ne derece odaklanabildiklerine dayalıdır (DeArmond ve diğerleri, 2019). Bu doğrultuda önce okul yöneticilerinin okulu sahiplenmesi, öğrenmeye istekli olması, yenilikleri uygulaması açısından örnek olması gereklidir.

Stratejik etki yaratmada liderin okul toplumu üzerinde güven oluşturmasına önemlidir. Güven işinde profesyonellik ve karakter özelliklerine dayalı güven olarak ikiye ayrılabilir. Önemli olan liderin eğitime, öğrencilerin öğrenmelerini artırmaya yönelik rollerine olan tutkusudur (Hughes ve Beatty, 2005). Bu doğrultuda etkili stratejik liderlerin eğitimin etkililiği konusundaki çabalarını ifade etmeleri, çalışanlar ve öğrenciler üzerinde güven oluşturmaları önemlidir. Ortak dil ve değerler yaratarak aklın yanında kalple de ilişki kurmak etkili lider özelliği olduğu için okul yöneticisinin rasyonel bağlılığın yanında duygusal bağlılığı da sağlaması gereklidir.

2.7.2 Yeteneğin Tanımlanması, Sınıflandırılması, Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

Bu süreçte okul ortamında kimlerin büyük işler yaptığını veya yapabileme potansiyeline sahip olduğunu belirlemek söz konusudur. Bir görevde en iyi performansı yaratan, 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. Belli bir pozisyonun farklı aşamalarındaki profesyonel özellikleri anlama ve bu aşamalarda bilgi ve yetenek standartları oluşturulması önemlidir. Bu durum değerlendirme açısında da etkilidir (Davies ve Davies, 2014). Bu nedenlerle yetenek tanımlamada her bir rolden beklenen sorumlulukları belirlemenin çalışandan beklentileri açığa kavuşturmanın yanı sıra performans değerlendirmesini de kolaylaştırması ve somutlaştırması açısından önemli olduğu belirtilebilir. Davies ve Davies (2012)'e göre yetenek belirlemede dört tip çalışan vardır. Bunlar:

a) Okulda önemli liderlerdir. Sıra dışı uygulamaları ile diğerlerine ilham verirler ve motivasyon yaratırlar. İletişim becerileri ve liderlik özellikleri ile üst düzey pozisyonlara ilerleme potansiyelleri vardır. Zaman ve kaynak yatırımına değer çalışanlardır.

b) Sıra dışı liderlik potansiyelleri vardır fakat başarılı lider olmak için daha çok iletişim ve güvenilirlik göstermeleri gereken kişilerdir. Performans olarak beklenenden fazlasını gösterirler fakat potansiyellerini geliştirmek için olanakları olmayan çalışanlardır. Liderlik arzuları sınırlıdır.

c) İş yapmaya devam edebilen fakat değişiklik yaratamayacak çalışanlardır. Belkemiği niteliğindedirler. Mesleki güncelleme gerektiren fakat liderlik yatırımına uygun olmayan çalışanlardır.

d) Örgütte en alt düzeyde çalışanlardır. Temel yetenek, örgüt tutumları veya bağlılıkları için performans yönetimine ihtiyaç duyarlar. İstenen etki için kaynak sağlanması gereken çalışanlardır.

2.7.3 Örgüte Bağlılık ve Tutma

Bu süreç yeteneği etkinleştirmek için kilit pozisyondaki 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 onlara örgütte fark yarattıklarını ve değerli oldukları hissini vermek gereklidir. Onaylanmak takdir edildiğini hissetmek fark edildiğini ve değer gördüğünü hissetmek motivasyonu olumlu yönde etkiler (Cheese ve diğerleri, 2008). Yetenekli bireyleri örgütte tutmak için öncelikle okulun dikkat çekici, enerji dolu, sürekli gelişen bir yapıya sahip olması gereklidir. Nitekim moral ve motivasyonun düşük olduğu, üyelerin karara dahi olmadığı bir ortamda örgüt bağlılığında söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle çalışanı elde tutmak ve okul kültürü geliştirmek yetenek yönetiminin örgüt tarafından benimsenmesinde temel teşkil etmektedir.

2.7.4 Geliştirme ve Eğitim

Gelişim ve eğitim yetenek odaklı bir eğitim örgütü için en önemli süreçtir. Gelişim ve eğitimde etkin performans yönetimi ve mesleki incelemeler personelin öğrenmesi ve gelişimi için başlangıç noktalarıdır. Örgüt liderlerinin devamlı olarak çalışanlarının ilerlemesini değerlendirmesi; bilgi, yetenek tutum ve davranışta bir eksikliği fark ettiğinde destek ve gelişim olanakları sağlaması gereklidir. Riccio, (2010)'a göre gelişimde hem bireyin kişisel gelişimi hem de mesleki öğrenimine odaklanılmalıdır. Bu doğrultuda işbaşında eğitim, danışmanlık rehberlik, iş rotasyonu, okul çapında girişimlere teşvik, koçluk ve mentörlük gibi gelişim programları uygulanır.

İşbaşında eğitim potansiyel liderin etkin lider tarafından belirlenip bir deneyim boyunca izlenmesi, liderlik becerilerini öğrenmesini içerir (Behrstock, 2010). İşbaşı eğitim çalışanın örnekler yoluyla model davranış öğrenmesi, potansiyeli ortaya çıkarması bakımından etkili bir yöntem olarak nitelendirilebilir.

Danışmanlık ve rehberlik okulda yeni başlayan personelin göreve başlamasını desteklemek amaçlı kullanılır. Danışmanlık ilerlemeyi destekler. Danışman kişisel gelişim desteği sağlayan tecrübeli çalışma arkadaşıdır. Rehberine saygı ve güven duyulması önemlidir.

Rehberin görevleri karşılıklı anlayış geliştirmek, uygulamayı gözlemlemek ve tartışmak, bulguyu yorumlamak, sorunları kavramak ve bu doğrultuda izlemek, en iyi yolu bulmak, aktif dinleyebilmek ve çatışmayı yönetebilmektir (Berger, 2003). Birebir eğitim imkanı içeren danışmanlık ve rehberliğin çalışanın topluluk içinde açıklamaya çekineceği ihtiyaçlarını ifade rahatlığı açısından da etkili olduğu belirtilebilir.

Lider rehberliğinde liderlerin vizyon, inanç ve değerlerini açıklığa kavuşturması, önderlik ve etkileme kapasitesi önemlidir. İş rotasyonu aynı okulda farklı görevlerde veya farklı okulda çalışmak şeklindedir. Bu değişimler gözlem ve tartışmanın önem taşıdığı kısa süreli görevler ya da bir girişimi destekleyen projeleri içeren vadeli görevlerdir (Davies ve Davies, 2014). Bu yolla çalışan farklı takım veya ortamlarda kendi yeteneğini kullanma ve geliştirme imkânı bulur. İş rotasyonu işveren açısından da farklı yeteneklerin keşfi için katkı sağlar.

Okul çapında girişimlere katılma çalışana veya potansiyel liderlik özelliğine sahip bireye okul çapında bir girişime önderlik etme olanağının tanınmasını içerir (Davies ve Davies, 2012). Okula dayalı araştırma projelerinin karara katılan ve sürekli öğrenen çalışanın iş doyumunu artırması bakımından kurum bağlılığını da olumlu yönde etkileyeceği belirtilebilir.

Profesyonel öğrenme türlerinden koçluk ve mentörlük yetenek yönetiminin en önemli gelişim ve eğitim metotlarından biridir. Okul kültürü, liderlerin bilgi ve deneyimleri, profesyonel öğrenme fırsatları ve becerileri, paylaşmaya gönüllülük, güven, dürüstlük, saygı, açıklık ve empati başarılı bir koçluk için önemlidir. Ayrıca başarılı bir koçluğun temelinde etkin ve odaklanmış dinleme, deneyimlerden ders çıkarıp öğrenebilme, uygun sorular sorma, duyguları anlayabilme, görüme ve tartışmaları eleştirebilme, karşı çıkıp yüzleşebilme ve gözlemleri değerlendirebilme yatar (Brandt, 2011). Koçluk çalışanın ihtiyaç duyduğu beceriler hakkında birebir yardım ve tavsiye isteme, öz değerlendirme yapabilme, güçlük ve zorlukları açıklayabilme açılarından etkili bir yöntemdir.

Mentörlük kurum içinde çalışanların birbirine koçluk yapmasıdır. Eğitim örgütlerinde alanında uzman ve mesleki deneyimi yüksek çalışanların bilgi ve tecrübelerini özellikle de işe yeni başlayan çalışanlara aktarması önemlidir (Çelik, 2011; Behrstock, 2010). Mentörlük okullarda yeni başlayan çalışanın adaptasyonunu sağlamanın yanı sıra, etkili iletişim, yenilikleri paylaşma ve meslektaş dayanışması açılarından etkili bir yöntemdir.

2.7.5 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme okul çalışanların görevlerinde neleri başardığını görme, onlara potansiyellerini artırmada neler yapmaları gerektiğini değerlendirme sürecidir (Davies ve Davies, 2014). Bu doğrultuda okullarda her bir görevin en iyi performansını yaratan tanımlanabilir davranışlar bütünü olması ve beklentilerin açık olması süreci objektiflik açısından olumlu yönde etkileyecektir.

Okuldaki en yüksek maliyetli kaynak personel olduğu için okul gelişimi ve ilerlemesi için personelin değerlendirilmesi sonrasında ödüllendirilmesi, desteklenmesi veya sorgulanması önemlidir (Riccio, 2010). Bu doğrultuda etkili bir değerlendirme için değerlendirmeyi teşvik etme, morali artırma, eylemleri açık ve şeffaf ölçme, ihtiyaç duyulan şeyleri sorgulama ve yeteneği tanımlayıp geliştirme önemlidir.

Davies ve Davies (2012)'e göre performans yönetim sürecinde katılımcıların dürüst ve güvenilir bir inceleme için eğitilmeleri önemlidir. Bu doğrultuda tüm personel kendine güvenli bir şekilde performans yönetim sürecine katılması ve bu süreçten bir şeyler kazanma yetisine sahip olması kolaylaşır. Etkili bir değerlendirme için tüm personel öz değerlendirmede aktif dinleme, çatışma çözümü, geri bildirim alma ve verme dâhil olmak üzere yetenek eğitimine katılmalıdır.

Performans değerlendirme sürecinin okul kültürünün bir parçası olması, okulun neye ulaşmaya çalıştığını ve bunun için nasıl ilerleme sağlanabileceğini saptamak için kullanılması, kişisel gelişimi desteklemesi, öz değerlendirmeyi teşvik etmesi, profesyonel gelişim ve örgüt gelişimi arasında denge sağlaması ve kişiselleştirilmiş gelişime ilişkin bir çerçevede olması önemlidir (Çelik, 2011). Bu doğrultuda değerlendirme kazanımları ve performansı ölçmenin yanı sıra yeteneğin sınıflandırılması ve kilit pozisyonların belirlenmesi, örgütsel bağlılığı sağlaması, kişisel ve mesleki gelişim için rehber bir aşama olarak düşünülebilir.

Performans yönetimi performans seviyelerini tanımlamalı, performans ilerlemesi ve gelecekteki potansiyelin geliştirilmesine rehberlik etmeli, kariyer ilerlemesini destekleyerek örgütte bağlılık ve motivasyonu artırmalıdır. Performans değerlendirmenin yıl boyunca devam etmesi ve geri bildirim dayalı olması gerekir (Cross, 2007). Etkili bir değerlendirme için okul liderlerinin rehberlik ve motivasyon odaklı olması, cesaret kırıcı ve korkutucu olmaması; örgütte değerlendirmeyi açık arama odaklı teftiş aşaması değil, gelişime odaklı bir destek aşaması olduğu algısını yaratması gerekir.

Yetenek yönetiminde en sık kullanılan değerlendirme yöntemi 360 derece değerlendirmedir. 360 derece bildirimde her bir çalışandan beklenen davranışlar açıklanması farklı değerlendirme kriterleri ve farklı bakış açılarıyla geri bildirim sunan bir değerlendirme yapılması açısından etkili ve objektif olacağına inanılır (Davies ve Davies, 2014). Bu doğrultuda 360 derece değerlendirme geri bildirim, güven ve geleceğe odaklı açık stratejik bir çerçevede liderlik desteğini, duyarlılık ve herhangi bir sorunu tartışma isteğini, örgüt çapında değişme ve ilerleme isteğini gerektirir.

Performans ölçülebilir standartlara sahipken yetenek her zaman buna dâhil olmayabilir. Bunun için liderlik sonuç oryantasyonu, kişilerarası yetenekler ve yenilik öğrenme gibi alanları içeren yetenek anketleri yapılabilir (Davies ve Davies, 2012).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu seçimi, verilerin toplanması ve analizi, geçerlik ve güvenilirlik hakkında bilgi verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmada görüşme tekniği ile toplanan verilerin betimsel analizini içeren nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada yönteminde gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak algıların ve olguların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konması amaçlanır (Büyüköztürk, 2017). Araştırmada yetenek yönetimi ile ilgili algı ve tecrübeleri bütüncül bir biçimde ortaya koymak hedeflendiği için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada nitel yöntem kullanılmasının diğer bir nedeni yöntemin araştırılan olguyu derinlemesine kavramaya olanak vermesidir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerle yetenek yönetimine ilişkin algı ve tecrübeler araştırılarak konuyla ilgili derinlemesine fikir sahibi olmak amaçlanmıştır. Elde edilen veriler derinlemesine analiz edilmiş, anlamlı bir bütünlük içinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin algı ve tecrübeleri araştırılmak istendiği için olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilimde olgular olay, deneyim, algı, yönelim, kavram ve durumlar şeklinde biçimlenir ve araştırmada olguyu tecrübe etmiş olabilecek veya yansıtabilecek kişiler veri kaynağı olarak seçilir (Creswell, 2017). Bu nedenle araştırmada veri kaynağı olarak çalışılan konu olan yetenek yönetimini tecrübe ettiğine ve daha etkili yansıtabileceğine inanılan proje okulu yöneticileri seçilmiştir.

Proje okulları uygulama ve teoride ulusal ve uluslararası belirli reform uygulamalarının yapılması ve personel seçiminin inha yoluyla yapılması açısından diğer eğitim kurumlarından farklılık göstermektedir. Bu okullarda personel seçiminde, gelişiminde ve performans değerlendirmesinde okul yöneticilerinin görüşü büyük önem taşımaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği,

2016). Bu nedenle yetenek yönetimi olgusunu bu tür okulların yöneticilerinin daha iyi yansıtacağı düşünülerek araştırmada katılımcı olarak tercih edilmişlerdir.

3.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili proje okullarında çalışan müdür ve müdür yardımcılardır. Çalışmada olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında etkili bulunan örneklem türlerinden biri olan amaçlı örneklem seçilmiştir. Amaçlı örneklem modeli seçkisiz olmayan bir örnekleme yaklaşımıdır. Amaçlı örneklem zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine araştırılmasına olanak sağlar. Seçkisiz olmayan örneklem yaklaşımında ise evreni temsil etmek amacıyla seçilecek bireyler tesadüfi olarak değil araştırmacının kendi inisiyatifi ile belirlenir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmada amaçlı örneklem modelinin ölçüt örneklem türü seçilmiştir. Ölçüt örneklem; örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da İstanbul ilinde bulunan tüm okullar yerine proje okulları ölçüt olarak belirlenerek araştırma için tercihe edilmiştir. Bunun nedeni çalışılan konu olan yetenek yönetimin olgusunun özel statüsü olan proje okullarındaki yöneticiler tarafından daha etkili bir şekilde yansıtılacağına inanılmasıdır.

Proje okulları teori ve uygulamada belirli ulusal ve uluslararası reform uygulamalarını kapsayan özel statülü okullardır (Milli Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği, 2016). Bu tür okullarda personel seçiminde inha yönteminin uygulanması ve bu doğrultuda okul yöneticilerinin personel seçiminde yetkili olması, ayrıca sınavla öğrenci alan kendini kanıtlamış başarılı okullar olması nedenleri ile yetenek yönetimi yaklaşımının bu kurumların yöneticileri tarafından daha iyi yansıtılacağına inanılmıştır.

Çalışmaya katılan 12 yöneticinin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Katılımcılar K harfi ile kodlanmıştır.

Tablo 3: Çalışma Grubuna Ait Bilgiler

Katılımcılar	Kurumda Çalışma		Unvan	Cinsiyet	İlçe
	Yaş	Süresi			
K1	45	4	Müdür Yardımcısı	Erkek	Beşiktaş
K2	45	5	Müdür	Kadın	Şişli
K3	51	2,5	Müdür	Erkek	Bağcılar
K4	45	2	Müdür Yardımcısı	Erkek	Zeytinburnu
K5	65	7	Müdür	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	Müdür Yardımcısı	Kadın	Üsküdar
K11	50	5	Müdür	Erkek	Kadıköy
K12	43	1	Müdür	Erkek	Fatih

Çalışmaya katılan yöneticilerin 9'u müdür, 3'ü müdür yardımcısıdır. Yöneticilerin 2'si kadın, 10'u erkektir. Okul yöneticilerinin yaş aralıklarına bakıldığında 20- 30 arası 1 kişi, 40- 50 arası 7 kişi, 50 ve üzeri 4 kişi olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin kurumda çalışma sürelerine bakıldığında 1-5 yıl çalışma süresine sahip 10 kişi, 6-10 yıl çalışma süresine sahip 1 kişi, 20 yıl çalışma süresine sahip 1 kişi olduğu görülmektedir.

3.3 Veri Toplama Aracı

Çalışmada literatürden yola çıkılarak oluşturulan temalar doğrultusunda katılımcıların algı ve tecrübeleri anlamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcıların algı ve deneyimlerini ortaya koymasına hedeflendiği için nicel araştırmalarda olduğu gibi önceden formüle edilen sınırlı sorulardan oluşan bir ölçek yerine duygu, düşünce

gibi olguları ve tecrübeleri daha rahat ve etkili çalışmaya olanak sağlayan yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Büyüköztürk (2017)'e göre yarı yapılandırılmış görüşme formları yapılandırılmış görüşme formu kadar katı ve yapılandırılmamış kadar esnek olmadığı için hem sabit cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine çalışmayı birleştirir. Bu nedenlerle de çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir.

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak detaylı bilgi almak hedeflenmiştir. Görüşme formu oluşturulurken konuya odaklı, açık uçlu, kolay anlaşılabilir sorular sorulmaya gayret edilmiştir. 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 katılımcıların makam odalarında, bir saat süre içerisinde gerçekleşmiştir. Katılımcılar ses cihazı ile kayıt alınmasına müsaade etmedikleri için görüşmeler yazılı biçimde kayıt altına alınmıştır ve katılımcıya okutularak teyit ettirilmiştir. Görüşme sürecinde soru sormak ve soruları açık hale getirmek amacıyla ipuçları sunmak dışında yönlendirici tepkilerden kaçınılması gerektiği için çalışmada yetenek yönetimi ile ilgili ipuçları verilmiş ve katılımcı konu ile ilgili ayrıntılı ve derinlemesine bilgi vermesi için teşvik edilmiştir.

Görüşme sürecinde görüşülen kişinin özellikle görüşmenin ilk aşamasında araştırmacıdan daha çok etkilendiğini, görüşme süreci arttıkça oluşan karşılıklı güven ortamıyla daha sağlıklı veriler elde edildiğini görülmektedir (Büyüköztürk, 2017). Bu nedenle çalışmada katılımcıya uzun süreli etkileşim ile içten bir yaklaşım sergilenmeye çalışılmıştır. Konunun yaygın ve bildik olmadığı yargısıyla görüşmelerin öncesinde yönlendirmeye neden olmayacak şekilde çalışma ile ilgili ön bilgiler verilmiştir. Görüşme esnasında da tarafsızlık korunmaya çalışılmıştır.

3.4 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.

3.5 Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlik 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 güvenirliği açıklanmıştır.

3.5.1 Geçerlik

Nitel çalışmalarda geçerlik araştırmaların güçlü yanlarından biridir. Geerlikte temel olan okuyucu, katılımcı ve araştırmacının bakış açısından bulguların doğru olup olmadığının belirlenmektedir. Geçerlilik i ve dış geçerlilik olarak ikiye ayrılır. İ geçerlik araştırma sorularının çalışılan konuyu ne kadar kapsadığı ile ilgilidir. İ 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 zen 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.

3.5.2 Güvenirlik

Nitel araştırmalarda güvenirlik farklı projeler ve farklı araştırmacıların bakış açısından bulguların tutarlılığını işaret etmektedir. Gerekliliğin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre değişmesi, insan davranışının durağan olmaması, sosyal olayların tekrarının mümkün olamaması nedenleriyle nicel araştırma için geçerli olan bazı güvenirlik etkenleri nitel araştırma için mümkün değildir. Bu nedenle özellikle dış güvenirlik 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 i güvenirliğin 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 güvenilirlikte görüşme ya da gözlem yoluyla elde edilen veriler ve analiz ile ilgili araştırmacılar arasında oluşabilecek farklılıkların en aza indirilmesine gayret edilir. Dış güvenilirlikte 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 güvenilirlik 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 içgüvenirliği için araştırmada işletme fakültesi ve eğitim fakültelerinde konu ile ilgili çalışmalarını olan üç akademisyenden destek alınmıştır. Veriler yorum katılmadan aktarılmış ve önceden oluşturulmuş kavramsal çerçeveye uygun veri analizi yapılmıştır. Dış güvenilirlik 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 güvenilirlik 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.

4. 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.

4.1 Yetenek Teması ile 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 4: Yöneticilerin Yetenek ile 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
	Kurumda farklılık yaratmak	2

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”.

K10’un bu konudaki görüşü şöyledir: “Tüm örgüt üyelerinin çalışan performansından mutlu kalmasıdır”.

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”.

K7 bu konudaki görüşünü şöyle belirtmiştir: ”Yetenek kurumda farklılık yaratan, kurumu rakiplere göre ileriye taşıyan çalışandır”.

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”.

4.2 Yetenek Yönetimi Teması ile 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 5: Yöneticilerin Yetenek Yönetimi ile İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	
Yetenek Yönetimi	En iyi performans	1
	Doğru kişiye, doğru iş	5
	Yetenekli çalışana destek olmak	
	ve imkân 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 imkan 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*”.

4.3 Hedef ve Strateji Belirleme Teması ile 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 6: Yöneticilerin Hedef ve Strateji Belirleme ile İlgili Görüşleri

Görüşler	f
Hedef ve strateji planlama doğrultusunda yetenek görevlendirmesi yapmak	7
Toplantılar ile okuldaki yetenekleri değerlendirmek	1

Tablo 6 - devam

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 olduğunca fazla katılımcı olmalıdır. İdareci, öğretmen, veli hedef ve stratejilerde söz sahibi olmalıdır. Kurumumuzda 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 başarılar göre görev veriyoruz. Örneğin üniversite hedefleri için başarılı olan fizik öğretmenimizi görevlendiriyoruz. İletişimi yüksek olan kişiye 9.ve 10.sınıfların oryantasyon görevini veriyoruz*”.

4.4 Yetenek Tanımlaması ve Sınıflandırması Teması ile İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmanın 4. 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 7: Yöneticilerin Yetenek Tanımlama ve Sınıflandırması ile 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*”.

4.5 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 8: Yöneticilerin Yeteneği Çekme ile 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 katılımcıların yeteneği kuruma çekmede en önemli unsur olarak sosyal ve huzurlu ortam, sosyal medya tanıtımları ve başarı faktörlerini önemli bulduğu görülmektedir.

K4 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Eğitim örgütlerinin kendini cazip hale getirmesi için başarıyı hedeflemesi gerekir. Emeğin karşılığını maddi manevi karşılamak kurumu cazip hale getirir. Sosyal medyayı kullanmak kurum imajını çevreye bildirebilir. Biz kurum olarak sosyal medyayı iyi kullanarak başarı, faaliyet ve projelerimizi tanıtıyoruz”.

K8 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Kurum kültürü düzeni oluşması yeteneği çekmek için önemlidir. Sosyal ilişkileri kuvvetli bir kurum olmalı ve başarılarını duyurmalıdır. Öğrencilerin başarıları önemli bir çekme kanalıdır. Kurum olarak başarılarımızı sosyal medya ile duyuruyoruz.”.

K11 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Yeteneği çekmede kurum imajının olumlu olması için öncelikle kurum içi başarı ve huzur için çaba gösterilmelidir. Biz başarılarımızı, kurum kültürümüzü sosyal medya kanalı ile duyuruyoruz”.

K5 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Yeteneği çekmek için web sayfaları, facebook gibi kanallar kullanılabilir. Biz kurum olarak ilçedeki başarılı öğretmenleri milli eğitim müdürlüğü kanalıyla araştırıyoruz ve okulda yemek daveti vererek kurumu tanıtıyoruz”.

K7 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Yeteneği çekmek için bir örgüt çalışanın rahat edeceği ortam yaratmalıdır. Kendi kurumumda başarılı öğretmenlere başarı öğrenciler ile görev veriyor, kendini ifade imkânı sağlıyorum. Performans ve yeteneğiyle farklılık yaratanlara başarı belgesi veriyorum. Okulun başarı planlamasında yetki vererek karara katılımı sağlıyorum. Bu şekilde saygın ve nüfus sahibi olmasını sağlıyorum. Saygınlık insanların ilk çalışma nedenleridir”.

K1 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şöyle belirtmiştir: “Öğrenci ve veliler kurum reklamını ve imajını en iyi tanıtan kişilerdir. Bunun dışında web sitesi, ortak paydaşlarla (üniversite, belediye vb.) iletişim içinde olmak önemlidir. Biz kurum olarak veli ve öğrencilerimizle reklamımızı yapıyoruz. Başarılı bir kurum her şekilde başarısını duyurur. Velilerimize yarışma ve faaliyet fotoğraflarını yolluyoruz. Sosyal medya da kullanıyoruz”.

4.6 İŖe Alım Teması ile İlgili Bulgular

AraŖtırmanın 5. sorusunda katılımcılara yetenekli personeli iŖe almak için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yönelik grŖleri ve uygulamaları sorulmuŖtur. Bölüm ile ilgili tema ve alt temalar aŖađıdaki tabloda zetlenmiŖtir.

Tablo 9: Yöneticilerin İŖe Alım ile İlgili GrŖleri

Ana Tema	Alt Temalar	F
İŖe alım	Mülakat	8
	Referans	12
	Deneme Süreci	5
	Uygulama (Sunum)	3
	Sınav	3
	GemiŖ baŖarılar	6

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

K12 bu konudaki grŖ ve uygulamalarını Ŗu Ŗekilde belirtmiŖtir: “*Thomas gibi uygulamalarla hangi birime hangi kiŖinin uygun olduğu belirlenebilir. Mülakat da olmalıdır. Kurumumuzda mülakat ve deneme sürecini uyguluyoruz. Mülakatlarda adaya okulda neler yapmayı hayal ettiğini sorarım*”.

K9 bu konudaki grŖ ve uygulamalarını Ŗu Ŗekilde belirtmiŖtir: “*Her iŖ ortamının kendine göre iŖleyiŖi vardır. Bu nedenle referansla birlikte ufak uygulamalar ile gözlem yapılabilir. Kurumumuzda referans ve önceki baŖarılarını öncelik alıyoruz*”.

K7 bu konudaki grŖ ve uygulamalarını Ŗu Ŗekilde belirtmiŖtir: “*alıŖandan zgemiŖ, ödül gibi belgeler istenebilir. Referans nemlidir. Kurumdan referans yerine kiŖiye geldiği kurumun misyon ve vizyonu ile ilgili sorular sorulabilir. Geldiği kurum hala popüler ise kurumdan da teyit alınabilir. Kurumda iŖe almada referans tercih ediyorum. Fakat pilot uygulamalarla gözlemliyorum. Çünkü daha önce referansla iŖe aldığım bir ğretmen ders anlatımı, lme değerlendirmesi ile ilgili konularda baŖarısızlık gösterdi*”.

K4 bu konudaki grŖ ve uygulamalarını Ŗu Ŗekilde belirtmiŖtir : “*Mutlaka deneme olmalıdır. Referanslar nemlidir. GemiŖ alıŖmaları önemlidir. Bir ğretmen bir kurumda baŖarılı 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”.*

4.7 Yetenek Havuzu Teması ile ilgili 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 10: Yöneticilerin Yetenek Havuzu ile İlgili Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	F
Yetenek havuzu	Yetenek keşfi	1
	İleriki pozisyonlar için bekletme, değerlendirme	8
	Yedekleme	2
	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 önlemi 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”.

4.8 Eğitim ve Geliştirme Teması ile 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 11: Yöneticilerin Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Görüşleri

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

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 mentörük yerine zümre çalışmalarına destek veriyoruz. EBA sisteminden testler uyguluyorlar, zümreler birlikte tartışıyorlar, fikir alışverişinde bulunuyorlar. Projelerde ortak çalışıyorlar. Olimpiyat takımlarımız daha gayret gösteriyor. Kimya olimpiyatlarında 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. Mentörlük 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*”.

4.9 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 12: Yöneticilerin Yeteneği Tutma ile 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 samimiyete 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 uygulamasıyla motivasyonu sağlamaya çalışıyoruz. Çalışanın özel günlerinde yanında oluyoruz”.

4.10 Performans Değerlendirme ile 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 13: Yöneticilerin Performans Değerlendirme ile 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
	Birebir görüşme	1

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”.*

K1 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: *“Türkiye’deki en büyük sıkıntı etkili bir değerlendirme sistemi olmayışıdır. Veli ve öğrenci dönütü, gözlem, iletim, zümre çalışmaları, somut başarılar önemlidir. Kurumumuzda veli, öğrenci dönütü, zümre çalışmaları, birebir gözlem, çalışmalardaki somut başarıları değerlendirme yöntemleri (proje, yarışma, üniversite sınavı gibi) uygulanmaktadır”.*

K9 bu konudaki görüş ve uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir: *“360 derece değerlendirmede tüm paydaşların katılması gerekiyor fakat objektif olunması gerekir. Veli çocuğa verilen notu öğretmene vermemeli. Kurumda değerlendirme yüzde yüz öğrenci bazlıdır. Veli, öğrenci sorunla gelmiyorsa, mutluyorsa verimliliği bu şekilde ölçerim”.*

5. TARTIŞMA VE 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, performans değerlendirme ile ilgili katılımcıların görüşleri alanyazın ve daha önce yapılan çalışmalar doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır. Yapılan yorumlar ve karşılaştırmalar neticesinde ulaşılan sonuçlar belirtilmiştir.

5.1 Yetenek Kavramı ile İlgili Tartışma ve Sonuç

Yetenek doğuştan gelen kişiye özel beceri olmanın yanı sıra kişinin gelişimine temel teşkil eden öğrenme, üretme ve sergileme gücüdür. Bilim adamlarının bir kısmı yeteneği doğuştan, bir kısmı ise sonradan edinilen bilgi ve beceriler olarak tanımlayarak fikir ayrılığına düşseler de, çoğu yeteneğin hem doğuştan hem de geliştirilebilir unsurlar içerdiğinde hemfikir olduğu belirtilir (Meyer ve diğerleri, 2013). Görüşmelerde elde edilen bulgular neticesinde yöneticilerin yeteneği doğuştan kazanılan fakat sonradan da geliştirilebilir özellikler olarak tanımlamasının alanyazınla örtüştüğü belirtilebilir.

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

Sonuç olarak yetenek tanımı ile verilen yanıtlarda katılımcıların yeteneği doğuştan getirilen zekâ, geliştirilebilir bilgi ve beceri, eğitim örgütü açısından kurumu rakiplerine göre daha ileri taşıyacak maksimum performans ve mesleği iyi yapma gibi özellikler şeklinde tanımlayarak alanyazında belirtilen tanımlar ile benzer düşüncede olduklarını göstermişlerdir.

5.2 Yetenek Yönetimi ile İlgili Tartışma ve Sonuç

20.yy'ın ikinci yarısından itibaren gündeme gelen pozitivist yaklaşımlarla eğitim kurumları sadece teknik ve kurumsal etkililiğe dayalı yönetilmeye başlanmış, insan kaynağı ikinci plana itilmiştir. Küreselleşme ile birlikte okullarda da rekabet için güçlü bir örgüt kültürü oluşturma gayretleri doğrultusunda yetenek yönetiminin katkıları ve etkileri tartışılmaya başlanmıştır. 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 (Atlı, 2010). Bu doğrultuda araştırmada katılımcıların yetenek yönetimi ile ilgili verdiği cevaplar arasında yer alan yetenekli kadronun istihdamı, yetenekli çalışanlara amaçlarına ulaşmada destek olmak, onları yönlendirme, gelişimleri için gereken imkânları tanımak açıklamalarının alanyazınla örtüştüğü sonucuna varılabilir.

Kapsamlı ve entegre bir süreç olması bakımından alanyazında yetenek yönetimi tanımında farklılıklar görülebilmektedir. 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. Rothwell (2011) yetenek yönetimini önemli konumlar için liderliğin devam etmesini sağlamaya yönelik çabalar ve kişisel gelişimin önünü açmak olarak ifade etmiştir.

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 (Riccio, 2012; Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Kurumsal olarak en çok tercih edilen yetenek yönetimi yaklaşımlarının yüksek katılımlı yaklaşım ve küresel yarış yaklaşımının olduğu görülmektedir. Yüksek katılımlı yaklaşımda kararlar örgütün tüm kesimlerinin katılımı ile alınır. Örgütte çalışan ve işveren iletişimi, paylaşılan ve güçlü liderlik önemlidir. Bu yaklaşımda mesleki eğitim ve örgütte tutma önem taşır. İkinci yaklaşım olan küresel yarış yaklaşımında ise kısa dönemli esnek çalışma önem taşır. Bu yaklaşımda performansa dayalı sözleşmeli işe alım önemlidir. Çalışanların yeteneğini geliştirmeden ziyade çalışanlardan kendi yeteneklerini inşa etmeleri ve geliştirmeleri beklenir. Çalışanlara sorumluluk ve önemli ödüller verilir (Behrstock, 2010). Proje okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde katılımcıların uzun süreli etkileşim ve kısıtlı da olsa gelişim olanakları sağladıklarını belirtmeleri birinci yaklaşımla uyum göstermektedir. Fakat yeteneği geliştirme ve değerlendirme için daha etkili liderlik özellikleri sağlanması gerektiği sonucuna varılabilir.

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 (Behrstock, 2010). 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 ulaşılabılır.

Yetenek yönetimi uygulaması için tüm örgüt üyelerinin yetenek yönetimini benimsemesi ve bir yetenek kültürü oluşturulması önemlidir (Yarar, 2018). Bu noktada okul liderlerine önemli görevler düşmektedir. Yetenek kültürü oluşturmada kültür, güven, saygı, değerler ve ortak bir amacın önemszenmesi gereklidir. Örgüt kültürünü iyi bilen bir lider öğrenme ortamını geliştirerek, koruyarak inançları ve değerleri etkili bir şekilde geliştirebilir.

Güçlü bir kültürün başarılı öğrenciler, başarılı personel, motivasyon ve memnuniyet ile sonuçlandığı görülür. Yetenek kültürü geliştirmede okul takımlarında yetenekli personelin görevlendirilmesi, onların güçlülere hazır olması bakımından önemlidir. Orta düzey çalışanların üst düzey çalışanlarla bir arada bulunması zordur bu nedenle orta düzey çalışanların yeni yetenekler için danışman ve rehber rolünde olması daha etkilidir (Daies ve Davies, 2014; Davies ve Davies, 2012). Yapılan araştırmada proje okullarında yerleşmiş bir yetenek kültürü olmadığı ve yetenek kültürü oluşturmak için herhangi bir çabanın da sarf edilmediği sonucuna varılabilir.

Etkili bir yetenek yönetimi kültürü oluşturmak için okul takımları oluşturulması, bu takımlarda yetenekli personelin görevlendirilmesi, yetenek yönetimi ile ilgili bilinçlendirilmeleri, değişikliğin etkili olması için lider personel ve öğrencilerin ortak değer ve inançları doğrultusunda anlamlı diyaloglar kurması gereklidir (Odden, 2013).

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 etkili bir yoldur. İki veya daha fazla okulun oluşturduğu bir grupta yetenekli personel kapasitesini oluşturup geliştirmek daha sistemli olabilir. Program paylaşımı, uygulamaların karşılaştırılması gibi müşterek faaliyetler yapılabilir (Davies ve Davies, 2014; Davies ve Davies, 2012). 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.

5.3 Hedef ve Strateji Belirleme ile İlgili Tartışma ve Sonuç

Yetenek yönetiminde hedef ve strateji örgütün konumu, misyonu, hedefleri, hedeflere ulaşmada izlenecek stratejinin temelini oluşturmaktadır. Hedefler stratejilerin ön koşuludur ve yetenek yönetiminde de temel teşkil etmektedir (Hatun, 2010).

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 (Davies ve Davies, 2014).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.

Huselid ve diğerleri (1997) yaptığı çalışmalarda politika ve uygulamaların yer aldığı süreç olması, sürekli gelişme göstermesi ve adaptasyon ihtiyacı olmasından dolayı hedef ve stratejilerin belirlenmesi aşamasının ilk ve en önemli alan olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca eğitim alanında insan kaynakları çalışmalarının stratejik planlamadan kopuk olduğu sonucuna varmışlardır (Behrstock, 2010).

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.

Okula yönelik stratejik çalışmalarda uzun vadeli örgütsel ihtiyaçları karşılamak, bireyleri seçmek ve geliştirmek amaçlı yetenek haritaları uygulamalarının faydalı olduğunu belirtilir (Davies ve Davies, 2014).Yapılan araştırmada katılımcılar kurum için stratejik planlama yaptıklarını, yaptıkları stratejik planlar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için yetenekli çalışanları görevlendirdiklerini belirtmişlerdir. Kurumlarında belge olarak bir yetenek haritaları olmasa da yönetim olarak çalışanların yeteneklerini gözlem yaparak belirlediklerini ifade etmişlerdir. Bu açıdan da katılımcıların görüşlerinin ve uygulamalarının alanyazınla benzer olduğu sonucuna varılabilir.

Husselid ve diğerleri (1997) 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 araştırmada 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.

Okullarda stratejik liderlerin özellikleri; yetenek geliştirme doğrultusunda planlar oluşturmak, stratejik düşünmek, stratejik öğrenen olmak ve stratejik etki ortaya koymak

olarak belirtilir. Stratejik düşünmek okulu etkileyebilecek politik, ekonomik ve eğitimsel boyutlar için çevreyi gözlemleyerek oluşacak fırsatlar için örgüt durumuna yönelik yaklaşımlar belirlemektir. Stratejik öğrenen olmak ise yeni bilgi ve bakış açıları araştıran olmaktır. Liderler bu şekilde örgütü harekete geçirecek personele ve öğrenciye model olabilirler (Bulgulu, 2017).

Stratejik liderlerin nasıl öğrenebileceği büyük resme bakma, zaman içerisinde modeller arama (verilerden bilgiler çıkararak öğrenme), karmaşık etkileşimleri arama (strateji oluşturma ve ilişkileri yönetme), herhangi bir olayın nedenlerini arama (her şeyin görüldüğünden daha karmaşık olduğunu öğrenebilmek) modelleri, teorileri ve deneyimleri yansıtmaya zaman ayırma olarak belirtilir. Personelin ve liderlerin stratejiye odaklanarak özeleştiriyeye dayalı tartışmalar yapması derinlemesine öğrenmeyi sağlar. Bu bağlamda araştırmaya katılan yöneticilerinin hedef ve stratejilerde belirlerken öncelikle kendilerinin stratejik öğrenen olma konusunda hiçbir bilgiye sahip olmamaları, çaba göstermemeleri bu konuda yetersiz olduğu ve daha etkili çalışmalar yapılması gerektiğini göstermektedir.

Amerika’da Mathematica Politika Araştırma Merkezi ve Kamu Eğitimini Yeniden Geliştirme Merkezi tarafından 2012’de yapılan araştırma sonuçlarına göre başarılı okullarda hedeflerle ilgili beklenti kültürü oluşturma ve çitayı daima yüksek tutma stratejilerinin temel alındığı görülmüştür. Bu doğrultuda verilecek her kararın öğrenci başarısının yükseltme ve sınıflarda sıkı bir öğrenme ortamı oluşturma noktasında değerli olduğu görülmektedir. Değerlendirme sonuçlarından elde edilen verilerin bu yönde kullanılması önem taşımaktadır. Bu veriler her bir öğrencinin mükemmellik derecesine ulaşmasında yardımcı olarak görülmektedir. Bu yaklaşımın sınıf ve öğrenme ortamında açık ve olumlu bir kültür yarattığını, hem personelin hem de öğretmenlerin mükemmellik ailesinin bireyi olmaktan haz duyduğu sonucuna varılmıştır (Behrstock, 2010).

Amerika’da yürütülen bu çalışma ülkemiz proje okulları ile kıyaslandığında proje okullarının başarılı ve olumlu okul kültürü için sadece çalışan memnuniyeti sağlamaya yönelik (öğretmenin ders programını isteği doğrultusunda yapma, sosyal faaliyetler hazırlama gibi) kısıtlı çalışmalar yapmaları bu konuda yeterli olunmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

5.4 Yeteneğin Tanımlanması ve Sınıflandırması ile İlgili Tartışma ve Sonuç

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 .

Hatum (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 ise rol ve sorumluluklara yer vermiştir. Bir görevde en iyi performansı yaratacak olan görevi üstlenme biçimi 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.

Yarar (2018) yaptığı araştırmada yetenek değerlendirmesinin sadece gözle görünen çalışmalara bakılarak yapılmasını yetersiz bulmuştur. Ayrıca yaptığı çalışma sonucunda okullarda sadece yüksek performans gösterenlere odaklanılmasını, çalışmalara

katılmayanlarla ilgilenilmemesini de yeterli bulmamıştır. Bu çalışmada da yöneticilerin çok iletişim, yarışmalar ve projelerdeki sonuçlara bakarak görev tanımı yapmaları alanyazınla uyuşmamaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin gizil yeteneklerini keşfetmek için çalışma yapmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Oysa yetenek yönetiminde kanıtlanmış yetkinlik kadar potansiyelin belirlenmesi de önem taşımaktadır. Potansiyel bireyde var olan ancak henüz ortaya çıkmamış yetenektir ve her yöneticinin en önemli görevlerinden biri de potansiyelli yetenekleri keşfetmektir (Riccio, 2013).

Yarar (2018) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin değerlendirmelerinin yetenek tanımlaması ve sınıflaması için yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. Öğrenci ve veli görüşüne göre yapılan bir değerlendirmeyi yeterli bulmamıştır. Proje okul yöneticileri ile yapılan bu çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler değerlendirmelerinde çoğunlukla öğrenci ve veli dönütünü temel aldıklarını belirtmişlerdir.

Davies ve Davies (2012) iyi çalışanı tanımlayabilmek için standartların belgelendirilmesi gerektiğini, okul yöneticilerinin etkin davranışların neler olduğu yönünde araçlar geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda proje okul yöneticileri ile yapılan bu çalışmada okul yöneticilerinin yetenek tanımlama ve sınıflandırması için beklenen rol ve davranışları belirlemede yetersiz oldukları, bu konuda uzman destekli çalışmalar yapılması gerekliliği sonucuna varılabilir.

5.5 Yeteneği Çekme ile İlgili Tartışma ve Sonuç

Yeteneği örgüte çekme rekabet üstünlüğü sağlama beklenen yetenekli çalışanın örgüte kazandırılması, ihtiyaç duyulan yetenekli adayların başvurusunu sağlama aşaması olarak belirtilmiştir. Alanyazında yeteneği çekme gücü olarak işgören değer önermesi ve işveren markası önemli kavramlardır. İşgören değer önermesi iş doyumu, ücret, sosyal ortam, liderlik, iş çevresi gibi kavramları içerir. İşveren markası ise işveren tarafından sağlanan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalardır (Akar, 2012). Araştırmada yapılan görüşmelerde okul yöneticileri yetenekli çalışanı kuruma çekmede en önemli özelliklerin sosyal ortam, huzur ve değer görme, ödül, karara dâhil etme gibi özellikler olduğunu belirterek bu açıklamaları desteklemektedir.

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.

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. Akar (2012) yaptığı çalışmada yükseköğretim kurumlarında çekme kanalı olarak en çok bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı sonucuna varmıştır ve bu noktada proje okul yöneticileri ile yapılan bu araştırma ile benzerlik göstermektedir.

5.6 İşe Alım (Seçme) ve Yetenek Havuzları ile İlgili Tartışma ve 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. Psikometrik testlerde aday davranış ve tutumları örgüt başarısı için test edilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

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 (Doğan ve Demiral, 2008). Görüşme yapılan

katılımcıların çoğunluğunun dış kaynaklardan ileriki pozisyonlar için yetenek beklentilerini belirtmeleri fakat daha çok referans ile işe alım yapmalarını belirtmeleri proje okullarında yetenek havuzu yönteminin fazla kullanılan bir yöntem olmadığı sonucunu göstermektedir

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.

Akar (2012)'ın yaptığı araştırmada yükseköğretimde kamu kurumlarını işe almada yetersiz oldukları, kuruma yeni katılacak akademisyenlerin nitelikleri ve sayısı için yetenek havuzları oluşturulması gerektiği, etkili bir insan kaynakları biriminin oluşturulması gerektiği sonucuna varması bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Bulgulu (2015) yaptığı araştırma sonunda eğitim kurumlarının işe alımda etkili ve düzgün bir mülakat sistem olmadığı sonucuna varmıştır. Proje okul yöneticilerinin çoğunun da mülakattan ziyade referans odaklı işe alım gerçekleştirdiklerini belirtmeleri bu çalışmayı destekler niteliktedir ve işe alım için daha çeşitli ve etkili yöntemler kullanılması gerektiği sonucun ortaya koymaktadır.

Yapılan çalışmalarda işe alımda çalışan deneyiminin doğru bir izlenim sağladığı ve çalışan örgüt uyumunu kolaylaştırdığı görülmüştür. Ayrıca başvuru sahiplerinin geçmiş başarıları hakkında bilgi edinilmesinin daha fazla potansiyel göstermesi bakımından mülakat veya özgeçmişten daha etkili olduğu görülmektedir (Berger, 2003). Proje okul yöneticilerinin işe alımda geçmiş deneyimlere önem verdiklerini belirtmeleri bu yönden de alanyazınla benzerlik göstermektedir.

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 (Behrstock, 2010). Proje okulları yöneticilerinin mevzuatın altı aylık deneme süreci olanağı tanınmasını 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.

Amerika’da Mathematica Politika Araştırma Merkezi ve Kamu Eğitimini Yeniden Geliştirme Merkezi tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre bazı okulların özel yetenek ve akademik bilgiye göre, bazılarının ise kurum kültürüne uyum ve çalışma etiğine uygunluğa göre mülakat tekniği uyguladıkları sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmalarda okul liderlerinin bazıları da kuruma en iyi uyum gösterecek öğretmen tanımlamak için öğretmen yetiştiren fakültelerle iletişim kurduklarını belirtmişlerdir (Brandt, 2011).

Yapılan çalışmalarda bazı liderler de işe alımda çalışma beklentilerini, iş tanımını ve okul programını, misyon ve vizyonunu içeren kitapçıklar hazırlayarak işe alım mesajları verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca işe alımda mülakat tekniği, ders sunumları, çeşitli gruplara dâhil ederek problem çözme tekniğini uyguladıklarını belirtmişlerdir. İş simülasyonu olarak adlandırdıkları bu yöntem adayın diğer çalışanlarla etkileşimini görmesi ve adaya okul ve çalışanlarla ilgili fikir vermesi açısından etkili bulunmuştur (Behrstock, 2010).

Amerika’da yürütülen araştırma ile proje okul yöneticileri ile yapılan bu araştırma sadece mülakat tekniği açısından benzerlik göstermektedir. Bu doğrultuda proje okullarında daha çok işe alım tekniği (iş simülasyonları, 360 derece değerlendirme, kişilik anketleri, yetenek havuzu vb.) uygulanması ve iç kaynakların değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

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 (Fang Li ve Devos, 2008). 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.

5.7 Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar

Yeteneği eğitme ve geliştirme personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar olan süreçte performansının artırılması için gösterilen çabalardır. 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 yada 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.

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 (Behrstock, 2010). Araştırmaya katılan yöneticilerin gelişimi performans yönetimi ile desteklememeleri ayrıca örgüt içi iş rotasyonu uygulamamaları bu konudaki yetersizliği göstermektedir 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. Yazar (2008) yaptığı benzer araştırmada okullarda hizmetiçi eğitimin yetersiz olduğu sonucuna varmıştır.

Akar (2012)'ın yaptığı çalışmada yükseköğretimde yetenek yönetiminin en önemli gelişim metodu olan koçluğun yetersiz olduğu, kurumların gelişim gereksinimlerini karşılamadan uzak olduğu, daha çok bilimsel gelişim, yabancı dil eğitimi, kurs, seminer, iş rotasyonu yurtdışı imknlarının olması gerektiği ve koçluk için özel bir sistem kurulması gerekliliği sonucuna ulaşması da bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Bulgulu (2015) da yaptığı araştırmada da öğretmenlerin kariyer gelişim taleplerinin ve beklentilerinin yüksek olduğunu fakat gelişim düzeylerinin takip edilmediği, gerekli çabanın sarf edilmediği sonucuna varmıştır.

alık ve şehitoğlu (2006) tarafından yapılan benzer araştırmada da okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimleri konusunda yeterli desteği sağlamadığı sonucuna varılmıştır.

Amerika'da Mathematica Politika Araştırma Merkezi ve Kamu Eğitimini Yeniden Geliştirme Merkezi tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre okullarda gelişimin yoğun

yaz oryantasyonu ile başladığı ve yılsonuna kadar devam ettiği, her öğretmenin gelişiminin mentörler, koçlarla desteklendiği sonucuna varılmıştır. Mentörlük koçluk veya danışmanlık pozisyonlarının gerekli yeteneğe ilgiye sahip meslektaşlarına destek verecek kurum içi adaylarla doldurulduğu, görevlerinin sadece gelişim için akademik destek olduğu belirtilmiştir (Behrstock, 2010).

Gelişim sonunda liyakat usulü ile ödeme, terfi, sorumluluk artışının gelişmeyi teşvik ettiği sonucuna varılmıştır. Amerika'da yürütülen araştırmada koç ve mentör ile öğretmenlerin sürekli iletişim halinde bulunduğu, ders gözlemleri sonunda dönütlerin verildiği toplantılar düzenlendiği sonucuna varılmıştır. Mentörlük ve koçluğun yanı sıra okullarda "Show me"(bana göster) yaklaşımı ile işbaşı eğitimin de önemli bir gelişim yöntemi olduğu hatta okul içerisinde ortak bir ağ ile öğretmen ve yöneticilerin sürekli online olarak da bilgi alışverişinde buldukları sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin öğretmenleri gözlemlemek için haftada dört saat bir kısmının ise sekiz saat vakit ayırdığı, gelişimlerin raporlanarak merkez ofise yollandığı sonucuna varılmıştır (Behrstock, 2010).

Bu araştırma ile kıyaslandığında ülkemiz proje okullarında koçluk mentörlük yönteminin kullanılmaması hatta uygun bulunmaması, okullarda öğretmen gelişimi için uzun süren bir gelişim programı uygulanmaması, sonucunda terfi ödeme vb. bir ödüllendirmenin bulunmaması, gelişimin raporlandığı bir sistemin bulunmaması bu çalışma ile aykırılık göstermekte ve yetersizliği ortaya koymaktadır.

5.8 Yeteneği Tutma ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar

Yetenek yönetimi süreçlerinden yeteneği tutma örgütün kritik öneme sahip iş görenlerini kaybetmemek için gösterdikleri faaliyetlerdir. Günümüzde artık çalışanlar kariyerleri boyunca aynı işte çalışmak istememektedir. Hayat boyu iş dönemi artık bitmiştir. İş ve özel hayat arasındaki bariyerler kalkmış, çalışanlar ihtiyaç, istek ve umutlarını işlerinde de yansıtmaya başlamıştır. Yetenekli çalışanlar heyecan veren, gelişime açık, güvenilir liderlerin bulunduğu, performans odaklı işleri tercih etmeye başlamıştır (Berger, 2003). Bu nedenle işverenlerin teşvik eden, çalışanın potansiyelini ve performansını geliştiren iş ortamı yaratmaları önemli hale gelmiştir

İnsan doğası gereği rekabetçidir. Çalışanlar da hem örgüt içinde hem de farklı örgütlerle rekabet içindedir. Bu nedenle de örgütlerin modern ve güncel gelişmeleri takip

etmeleri, maddi ödüllendirmelere de önem vermeleri gereklidir(DeArmond ve diğerleri, 2012). Yetenekli çalışanı örgütte tutmak bilgi birikimi, müşteri memnuniyeti, ayrılan işgörenin getirdiği yüksek maliyet nedenleriyle de önemlidir.

Tutma süreci yeteneği etkinleştirmek için kilit pozisyondaki çalışanları güvence altına almaya ve geliştirmeye odaklı geleceğe yönelik faaliyetleri içerir. Örgütlerin bu tür kişilerin örgütte kalmasını ve okul gelişimine katkı sağlamaya devamını sağlamaları gereklidir (Behrstock, 2010). 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 (Collins ve Mellahi, 2013; Yerlikaya, 2017). Motivasyon, bağlılık, güven, empati ve ilham bir bireyin kendi çıkarlarını örgüte uygun hale getirmesini sağlar. Çalışanı örgütte tutmak için örgütün sahip olması gereken özellikler; uzun vadede çalışanı bağlayabilmek, değerlendirme ve gelişime açık olmak, ortak değer ve inançlara dayalı bir kültüre sahip olmak, olumlu geri bildirim vermek ve yeni fikirlere açık olmak, öğrenmeyi desteklemek ve tüm çalışanların yetenek kültürünü benimsemesini içerir.

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 (Davies ve Davies, 2014; Davies ve Davies, 2012). Bu nedenle çalışanı elde tutma ve okul kültürü geliştirmek yetenek yönetimine ilişkin strateji gerçekleştirmek için ilk şart olmalıdır.

Yetenekli kişilere yatırım yapmak, ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda gelişimlerine önem vermek, etkili iletişim kurmak, etkili değerlendirme sonucu ödüllendirmek ya da terfilerine fırsat vermek çalışan bağlılığı kazanılmasında rol oynayan önemli faktörlerdir. Çalışanın motive edilerek örgütte bulunmaktan gurur duymasını sağlamanın yanı sıra maddi ödüllendirmeler de önem taşır. Çünkü insanları fiziki ihtiyaçları giderilmeden ruhsal ve gelişimsel ihtiyaçlarını gidermek mümkün değildir (Collings ve Mellahi, 2013).

Çalışan bağlılığını sağlama; kurum kültürü oluşturma, farklılıkların yönetimi, etkili iletişim, iş-yaşam dengesi, aktif katılım, ücret gibi değişik yöntemler içerir (Çelik, 2011). 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.

Yeteneği örgütte tutmak için bir çalışanın neden farklı örgütte çalışmak isteyebileceği bilinmelidir ve yöneticiler çalışanları iyi tanımalıdır. Yapılan araştırmalarda mesleki gelişime önem vermenin ve uygun çalışma koşulları sağlamanın en etkili tutma yöntemleri olduğu sonucuna varılmıştır. Zorlayıcı işlerde durma isteğinin %89, eğitim ve gelişime önem veren işlerde durma isteğinin %83, sürekli gelişim fırsatı sunan işlerde durma isteğinin %78, manevi ödüllendirme bulunan işlerde çalışma isteğinin %77 olarak bulunduğu belirtilmiştir (Behrstock, 2010).

Bulgulu (2015) yaptığı araştırmada söz sahibi olmanın ve karara katılımın öğretmen aidiyetini artırdığı sonucuna varmıştır. Akar (2012) da yaptığı çalışmada yükseköğretimde esnek çalışma saatlerinin, çalışma özerkliğinin, kurumda tutma için etkili olduğu sonucuna varmış fakat mali ve sosyal olanakların artırılması gerektiği sonucuna varmıştır.

Yarar (2018) yaptığı benzer araştırmada yeteneği okulda tutmada kalabalık sınıflar, mali destek ve imkân yetersizliği nedeniyle sorunlar yaşandığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucun aksine bu araştırmaya katılan proje okulu yöneticileri çalışanları tutma için gösterdikleri çabanın etkili olduğunu, tercih edilen kurumlar oldukları için kurumdan ayrılmaktan ziyade kurumda kalabilmek için çalışanların çaba sarf ettiğini hatta dört yılını tamamlayan öğretmen ve yöneticilerin görev yenilemeleri gerektiğinden dolayı kurumda kalabilmek için yüksek performans çabaları olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda proje okulları yönetmeliğindeki bazı farklılıkların ve başarı oranı yüksekliğinin diğer okullara nazaran yeteneği tutma aşamasını kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılabilir.

Yeteneği tutmada liderlik özellikleri büyük önem taşır. Yapılan çalışmalarda kurumdan ayrılmaların büyük kısmının yetersiz yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Örgütte tutma için sahip olunması gereken lider özellikleri genel olarak motivasyon, adanmışlık ve etkili iletişim olarak belirtilir (Davies ve Davies, 2014).

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 (Berger, 2003). İletişim çalışması 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 (Fang Li ve Devos, 2008). Proje okulları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde katılımcıların 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.

5.9 Performans Yönetimi ile İlgili Tartışma ve 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 (Davies ve Davies, 2012). Bu yöntem her çalışandan beklenen davranışların açıklanması ve farklı bakış açılarıyla geri bildirim sunması açısından etkili bulunmaktadır.

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.

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 (Gelens ve diğerleri, 2008).

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 daha çok çalışma gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Yarar (2018)'ın da yaptığı benzer çalışmada okul yöneticilerinin performans değerlendirmede subjektif davrandığını, yanlış davranma algısının var olduğunu, veli ve öğrenci dönütlerinin performans değerlendirmede yeterli olmadığı sonucuna ulaşması bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Bulgulu (2015)'nin da yaptığı çalışmada okullarda işe alımlarda düzgün bir mülakat sistemi olmadığı sonucuna varması bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Akar (2012) da yaptığı çalışmada yükseköğretimde performans değerlendirme çalışmalarının kişiyi ya da sistemi düzenlemeye yönelik tasarruf ve yaptırımı olmadığı için yetersiz olduğu, proje ve çalışma gruplarının artırılması ve etkili performans sisteminin oluşturulması gerektiği sonucuna varmıştır.

Amerika'da Mathematica Politika Araştırma Merkezi ve Kamu Eğitimini Yeniden Geliştirme Merkezi tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre liderlerin değerlendirme için biçimlendirici bilgiler toplayarak öğretmen performansları ile ilgili bilgiler edindikleri, bununla birlikte en az iki değerlendirme tekniği kullandıkları sonucuna varılmıştır. Süreç odaklı olan biçimsel değerlendirmede beklenti ve performans ilişkisinin iki yönlü iletişim ile sağlanmakta olduğu bu şekilde neyin yolunda gittiği, neyin üzerinde çalışılması gerektiği konularında fikir edinildiği, öğretmenlerin de kendi performansları ile ilgili öz değerlendirme yapma fırsatı olduğu görülmüştür. Amerika'da yürütülen bu çalışmada değerlendirme sonuçlarında işten çıkarmanın en aza indirgenmesinin önemli olduğu, bu nedenle yetersiz çalışanın dönütler ve koçluk desteği ile gelişimine önem verildiği sonucuna ulaşılmıştır (Behrstock, 2010).

Bu sonuçlar ile ülkemiz proje okullarında yapılan araştırma kıyaslandığında proje okullarında performans değerlendirmenin sadece gözleme dayalı olarak veya senede bir iki kez yapılan ders ziyaretleri ile yapılması bu alanda yetersizliği ortaya çıkarmaktadır. Süreç odaklılık, dönütler ve personel gelişimi ile desteklenen daha etkili değerlendirme sistemleri oluşturulması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

6. ÖNERİLER

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

6.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Proje okullarında yönetici ve çalışanlara uzman desteği ile yetenek yönetimi hakkında eğitimler verilebilir. Amerika'da yapılan reform çalışmaları kapsamında Wisconsin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü ile gerçekleşen ortak çalışmalar örnek alınabilir.

-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.

-Yetenek yönetiminde kanıtlanmış bir yetenek kadar potansiyelin belirlenmesi de önem taşımaktadır. Potansiyel bireyde var olan ancak henüz ortaya çıkmamış yetenektir. Ve her yöneticinin en önemli görevlerinden biri de potansiyelli yetenekleri keşfetmektir. Bu doğrultuda okul yöneticilerine potansiyeli olan gizil yetenekleri keşfetmeleri uzman desteği sağlanabilir.

-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.

-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.

6.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

-Alanyazında eğitim kurumlarında yetenek yönetimi ile ilgili araştırma sayısı az olduğu için eğitim örgütlerine 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

- Agrawal, Swati. 2010. Talent Development Model for Business Schools: Factor Analysis. **The Indian Journal of Industrial Relations**. vol. 45. s. 3. (2010): 481-491.
- Akar, Filiz. 2012. Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüş ve Önerileri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altınöz, Mehmet. 2010. Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.S.39: 82-95.
- Altuntuğ, Nevriye. 2009. Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.14. s.3: 449-453.
- Atlı, Dinçer. 2010. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- 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.
- Bakırtaş, Hülya, İbrahim Bakırtaş. 2008. Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.19:101-119.
- Barron, Paul. 2008. Education and Talent Management İmplications for Hospitality Industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v.20. iss. 7 :730-742.
- Behrstock, Ellen. [01.05.2019]. Talent Management in Private and Education. Sector. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509967.pdf>.
- Berger, Lance. 2003. **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. USA: McGraw.
- Boudreau, John. 2013. Appreciating and Retooling Diversity in Talent Management. **Elsevier Human Resource Management Review** iss.23 : 286-289.
- Brandt, Julie.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, Şener, Ebru Çakmak, Özcan Akgün, Şirin Karadeniz ve Funda Demirel.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.
- Cheese, Peter, Robert J.Thomas, Elizabeth Craig.2008. **The Talent Powered Organization**. London: Kogan Page.
- CIPD. 2006. **Talent Management: Understanding the Dimensions**. London: CIPD.
- Collings, David, Kamel Mellahi. 2013. Commentary on Talent –İnnate or acquired?. Theoretical Cosiderations on Their Implications for Talent Management **Elsevier Human Resource Management** iss. 2: 322-325.
- _____.2009.Strategic Talent Management. **Elsevier Human Resource Review** iss. 819: 304-313.
- Creswell, John. 2017. **Araştırma Deseni**. çev: Şelçuk Beşir Demir. Ankara: Eğiten Kitap.
- Cross, Andy. Management Pocketbooks; 2007. **Talent Management Pocketbook**. 2nd Revised edition. USA: Mcmillan.
- Çalık, Cemal, Tuğrul E.Şehitoğlu. 2006. Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri. **Milli Eğitim Bakanlığı Dergisi**. s.170: 94-109.
- Çelik Murat, Abdulhalim Zaim. 2011. Yetenek yönetimi yaklaşımı. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**. c. 10. s.20:33-38.
- Çelik, Murat. 2011.Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çırpan, Hüseyin, Aykut Şen. 2009. **İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç Yetenek Yönetimi**. Ankara: Eflatun Eğitim ve Danışmanlık.
- Davies, Barbara, Brendt Davies. 2012. Talent Management in Academies. **International Journal of Educational Management**. Vol. 24 Iss:418-426.
- Davies, Barbara, Brent Davies. 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. **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**. c:4 s.4: 268-283.
- Dmitrieva, Nina, Natalia Zaitseva, Olga Kulyamina, Anna, Serafima Surova. 2015. Scientific and Theoretical Aspects of the Staff Recruitment Organization Within The concept of Talent Management. **Asian Social Science** v.11 iss.3: 1911-2025.
- Doğan, Selen, Özge Demiral. 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek Yönetimi. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.17 s.3: 145-160.

- Dries, Nick. 2013. The psychology of Talent Management: A Review Agenda” **Elsevier Human Resource Management** s.23: 272-285.
- _____. 2013. Talent Management from Phenomenon to Theory. **Elsevier Human Resource Management** s.23: 267-271.
- Fang, Li, Pierro Devos. 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, Jolyn, Nicky Dries, Joeri Hofmans. 2008. The role of perceived Orgazizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management : A research Agenda. **Elsevier Human Resource Management Review** s. 23: 341-353.
- Gülfidan, İlker. 2008. **Yetenek Yönetimi** 3.baskı. Ankara: 32D Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Günbey, Melike. 2016. Yetenek Yönetimi ile ilgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelin Görüşleri” Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hall, Mark, Cyntia Hall, Carolee Rigsbee. 2013. Strategic Human Resource Management and Supply Chain Orientation”. **Elsevier Human Resource Management Review** S.23: 366-377.
- Harris, Wendy. 2018. **Talent Management that Results in Successful Diverse Organizaton Leadership**. U.S.A : Proquest LLC.
- Hatum, Andres. 2010. **Next Generation Talent Management Talent Management to Survive Turmoil**. London: Palgrave Macmillan.
- Hughes, Richard L., Katherine Cotarelli Beatty. 2005. **Becoming a Strategic Leader**. San Francisco, CA: John Wiley.
- Huselid, A. Mark, John Delaney. 1997. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **The Acedemy of Management Journal** .Vol.39. n.4:949-969.
- Illes, Paul. 2013. Commentary on The meaning of talent in the World of Work. **Elsevier Human Resource Management Review** s. 23: 301-304.
- Jackson, Susan, Randall Schuler. 1990. Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists. **American Psychologist**, s: 2: 223–239.
- Keçecioğlu, Tamer, Gözde, G.Aydın. 2017. **Yetenek Yönetimi**. 1.bs. Ankara: Umuttepe Yayınları.
- 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.

- Manyaslı, Duygu. 2015. İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli olarak Yetenek Yönetimi: İstanbul'da Kobiler Üzerine Bir Alan Araştırması". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, Christina, Marianne van Woerkom, Nick Dries. 2013. Talent-innate or acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management. **Elsevier Human Resource Management** s.23: 305-321.
- Micheals, Ed, Helen H. Jones, Beth Axelrod. 2001. **The War of Talent**. Boston:Harvard Business School Press.
- 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.
- Prahalad, Coimbatore, Gary Hamel. 1990. **The Core Competence of the Corporation**. USA: Harvard Business Review.
- Ready, Douglas A., Jay A. Conger. 2007. **Make Your Company a Talent Factory**. USA: Harvard Business Review.
- Riccio, Steven. 2010. Talent Management in Higher Education. Master Thesis. The faculty of The Graduate College at University of Nebrask.
- Robbins, Stephen, Timothy A. Judge. 2010. **Organizational Behaviour**. 14th edition.London: Pearson.
- Rothwell, William. 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.
- Sokro, Evans. 2012. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. **European Journal of Business and Management**. s.18:164-172.
- Steward, Thomas. 1997. **Entellektüel Sermaye**. 1.bs. İstanbul: Mess Yayınları.
- Tabancalı, Erkan, Mithat Korumaz. 2014. Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. **International 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 Pluralistic Approach. **Elsevier Human Resource Management Review**. s.23: 337-340.
- Vaiman, Vlad, Arno Haslberger. 2013. **Talent Management of Self- Initiated Expatriates**. 1st Edition. New York: McMillan.
- Vural, Yalçın, Pelin Vardarlier, Abdullah Aykır. 2012. The effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment. **Elsevier Human Resource Management Review**. S.58: 340-349.
- Wasilowski, M.Stuart. 2012. **Talent Management in Education**. USA: Bepress.

- Williams, Micheael. 2000. **The War for Talent: Getting the Best from the Best**. USA: Gardners Books.
- Yarar, Zehra. 2018. Okullarda Yetenek Yönetimine İlişkin Yönetici Görüşleri”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yerlikaya, Sefer. 2017. Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi ile Öğrenciler Arasında Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2013. **Nitel Araştırma Yöntemleri**. 1.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, Tolga. 2009. Yetenek Yönetimi Kavramı İçerisinde Yetenek Havuzu Oluşturulması ve Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek1. Görüşme Formu

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Kurumdaki çalışma süreniz

Ünvanınız:

Görüşme Soruları

- 1) Eğitim Kurumları açısından sizce yetenek ve yetenek yönetimi ne anlam 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 sizce 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 gelişimi 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) Kurumunuzda hangi performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaktasınız?

Ek 2. Akademik Etik Kurul Toplantı Kararı



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ Akademik Etik Kurul

Toplantı Tarihi: 08.02.2019

Toplantı No:2019/02

AKADEMİK ETİK KURUL TOPLANTI KARARI

Yürütücülüğünü Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Öğretim Üyelerinden Dr. Öğretim Üyesi Erkan TABANCALI'nın danışmanlığında yapacak olan yüksek lisans öğrencisi Esra BECERİKLİ'nin "Meb İstanbul Proje Okullarında Çalışan Yöneticilerin Eğitimde Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri" adlı çalışması için hazırladığı araştırma ve bu araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan veri toplama araç ve yöntemlerine konu olan bilgilerde etiğe aykırı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

AKADEMİK ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Galip CANSEVER
Başkan


Prof. Dr. Nihan ÇETİNDEMİREL
Üye

Prof. Dr. Abdürrezzak E. BOZDOĞAN
Üye

Prof. Dr. Kenan AYDIN
Üye

Prof. Dr. Adem BAKKALOĞLU
Üye

Ek 3. Anket Ve Araştırma İzin Talebi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.4977119
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

08/03/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) 25.02.2019 tarihli ve 4000093 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.03.2019 tarihli tutanağı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Esra BECERİKLİ'nin "Milli Eğitim Bakanlığı Proje Okullarında Çalışan Yöneticilerin Eğitimde Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan proje okullarında görev yapan yöneticilere; görüşme soru formu uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
08/03/2019

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

ÖZ GEÇMİŞ

ESRA BECERİKLİ

İŞ TECRÜBESİ

- 2017- Halen Şişli Mehmet Pisak And Lisesi(İngilizce Öğretmeni)
- 2016-2017 Şişli Anadolu Lisesi (İngilizce Öğretmeni)
- 2015-2016 Beşiktaş Rüştü Akın Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (İngilizce Öğretmenliği)
- 2010-2015 Beşiktaş Ortaköy Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi(Görevde yükselme sınavı ile müdür yardımcılığı)
- 2005-2010 Bayrampaşa İ.T.O Anadolu Teknik ve Meslek Lisesi (Görevde Yükselme Sınavı ile Anadolu Lisesi Öğretmenliği)
- 2006-2008 Kadıköy Halk Eğitim Merkezi (İngilizce Öğretmeni, Kurum ve İlçe MEM Cevirmenliği)
- 2003-2010 English Time /Gökdil Dil Okulları(Gaziosmanpaşa-Bakırköy -Kadıköy Subelerinde Part time İngilizce Öğretmenliği)
- 2003-2005 Bayrampaşa Fetihtepe İ.O.O (İngilizce Öğretmenliği)
- 1999-2000 Başalan Patent&Taredemark (Mütercim ve Tercümanlık)

EĞİTİM BİLGİLERİ

- 2016—Halen Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Denetimi ve Yönetimi(Tezli Y.Lisans)
- 2015-2016 Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Denetimi ve Yönetimi(Tezsiz Y.Lisans)
- 1998-2002 İstanbul Üniversitesi Amerikan Kültürü ve Edb
- 2002-Hasan Ali Yücel Eğitim Fak .İngilizce Öğretmenliği Sertifikası

SEMİNER ve KURSLAR

- 2017 MEB İş Güvenliği Semineri
- 2015 MEB Akıllı Tahta Semineri
- 2015 MEB Liderlik ve Girişimcilik Semineri
- 2010 İ.T.O A.T.L Ergen Eğitimi Semineri