

Özel Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*

Analysing The Views of Private School Administrators about Talent Management

Çağrı Aydın Gülbahar**

Didem Koşar***

To cite this article/ Atf için:

Aydın-Gülbahar, Ç. ve Koşar, D. (2020). Özel okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3), 1000-1028. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.8c.3s.10m

Öz. Bu çalışmanın amacı, özel okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülen araştırma durum desenindedir. Araştırma, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ankara’da maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi ile seçilen 23 özel lise yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ve içerik analizi kullanılmıştır. Çalışmada yöneticiler öğrenci başarısı, veli beklentileri, rekabet edebilme ve teknolojinin önemi, maddi ve fiziki imkânlar, okul iklimi, kurum kültürünün önemi, ücret politikası ve kariyer olanakları konusunda görüş bildirmişlerdir. Ayrıca, araştırma sonunda yeteneğin doğru tespitinde sorunlar yaşandığı, öğretmenlerin gelişimi için mentörlük, elektronik öğrenme, oryantasyon gibi faaliyetlerin uygulanmadığı, objektif kriterlere dayalı performans değerlendirme sisteminin olmadığı ve geleceğe yönelik yetenek belirleme ve liderlik geliştirme faaliyetlerinden bahsedilmediği ortaya konmuştur. Araştırma sonunda eğitim kurumlarının yönetim stratejilerinin yetenek yönetimi anlayışı ile oluşturulabileceği, okul yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamalarını geliştirecek eğitimlere yer verilebileceği, yetenekli öğretmenleri çekmek için okulların çeşitli çekme kanalları kullanabilecekleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, yetenek yönetimi, özel okul, okul yöneticisi, insan kaynakları yönetimi

Abstract. The aim of this study is to examine the private school administrators’ views on talent management. 23 private high school administrators in Ankara in 2017-2018 academic year were selected by maximum diversity sampling method. Case study was used in this qualitative research. Data were collected using semi-structured interview form. Content analysis was used in the analysis of the data. Administrators mentioned student achievement, parents’ expectations, the importance of competition, the use of information technologies, material and physical opportunities, school climate, the importance of corporate culture, wage policy and career opportunities. It was revealed that there were problems in the correct determination of talent, mentorship, electronic learning, orientation, performance evaluation system based on objective criteria and leadership development activities for the future. Management strategies of educational institutions can be formed with talent management approach, trainings that will improve the talent management practices of school administrators can be used, and schools can use various channels to attract talented teachers.

Keywords: Talent, talent management, private school, school administrator, human resources management

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 22.07.2019

Düzeltilme Tarihi: 21.07.2020

Kabul Tarihi: 25.07.2020

* Bu çalışma Doç. Dr. Didem Koşar danışmanlığında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde tamamlanan “Özel Okullarda Görev Yapmakta Olan Yöneticilerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” adlı Yüksek Lisans Tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

** T.C.Ticaret Bakanlığı, Ankara, Türkiye, cagri_aydinn@hotmail.com ORCID:0000-0001-5200-2938

*** Sorumlu Yazar / Correspondence: Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, didemalikosar@gmail.com ORCID: 0000-0003-4959-1094

Giriş

Yirmi birinci yüzyılda demografik, ekonomik, teknolojik gelişmelerle değişen toplum yapıları örgütlerin de bu hızla değişen yeni düzene uyum sağlamasını gerekli kılmıştır. Günümüzde hız ve rekabetin öne çıkması yönetim uygulamalarındaki değişimleri de beraberinde getirmiş, “insan gücü” başarıya ulaşmanın odağı olmuştur (Doğan ve Demiral, 2008). Artık örgütlere rekabet avantajı kazandıracak unsur sahip oldukları maddi olanaklar değil, taklit edilemez ve az bulunur olan yetenekli çalışanlar ve yöneticiler olarak değerlendirilmektedir.

İş dünyasında yaşanan değişimler yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi, sürekli gelişimi, performanslarının yönetimi ve örgütsel bağlılıklarının sağlanmasını zorunlu hale getirmiş, geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz kalması ‘yetenek yönetimi’ olarak adlandırılan yeni yönetim yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Atlı, 2017). Yüksek performans gösteren bireyleri işe alma ve tutmaya odaklanan örgütler, gelecekte yaşanabilecek olası sıkıntılardan daha az etkileneceklerdir. Bu durum günümüzde birçok sektörün yetenek yönetimi endişesiyle karşı karşıya olmasının sebebi olarak görülmektedir (Wasilowski, 2012). Çalışanları iş hayatına hazırlayan sistem, kişilerin sahip olduğu, tutum, yetenek, bilgi birikimi ve niteliğin de anlaşılmasında rol oynamaktadır. Yüksek nitelikli çalışanlar için talep varsa, bu çalışanları geliştirmek için de etkili eğitimciler olmalıdır. Etkili eğitimcilerin istihdam edilmesi, tutulması ve geliştirilmesi, özellikle de zor iş koşullarında devletler için sürekli politika kaygısıdır (Imazeki, 2009). “Bilgi yoğun” olarak görülen mesleki hizmetler, elektronik, teknoloji sektörlerinin yetenek yönetimi faaliyetlerinde aktif olarak yer aldıkları buna karşın, bilgi yoğun olarak nitelendirilmesi gereken eğitim alanında bu faaliyetlere yer verilmediği görülmektedir (Behrstock, 2010). Özel sektör eğitim sektörüyle karşılaştırıldığında, özel sektörün en iyi ve en parlak çalışanları çekme ve tutma konusunda çok daha başarılı oldukları söylenebilir (Wasilowski, 2012). IBM Şirketi ve Human Capital Institute tarafından yapılan ortak bir araştırmaya göre, yetenek yönetimi uygulamalarında eğitim alanının bankacılık, finansal piyasalar, sağlık hizmetleri, endüstriyel ürünler, telekomünikasyon ve teknoloji alanlarına kıyasla geride olduğu bulunmuştur (Behrstock, 2010). Hâlbuki Smylie ve Wenzel’in 2006 yılında yaptıkları araştırma sonuçları yetenek yönetimi faaliyetlerini uygulayan okulların, yetenek yönetimi süreçleri ile başarılı reform çabaları ve daha nitelikli öğretim arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymakta ve yetenek yönetimi uygulamalarının kâr amacı gütmeyen bir alanda da başarılı olduğu konusunda kanıt sunmaktadır.

Eğitim örgütlerinin sahip olduğu insan kaynağını akılcı bir şekilde yönetmesi gerekir. Sürekli gelişmeyi sağlamak, çalışanların performansını artırmak, personelin kurumlar arası hareketliliğini azaltmak ve yeni personelin eğitiminde maliyetleri düşürmek ve geleceğe yönelik liderler yetiştirmek yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır (Aytaç, 2014). Bu anlamda birçok ülkede eğitim alanında yetenek yönetimi faaliyetlerine yatırım yapılması dikkate değerdir (Behrstock, 2010). Eğitim örgütlerinin başarısında esas faktör olarak, öğretmenlerin yeteneği ve okul liderlerinin yetenek yönetimi becerileri ön plana çıkmaktadır (Aytaç, 2014). Yetenek yönetimi yalnızca öğretmenlerin bireysel etkililiği ile ilişkilendirilmemelidir. Etkili öğretim, öğretmenlerin bireysel etkililiklerinin yanı sıra çalıştıkları kurumlarla ilişkilerinin de bir ürünüdür (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015). Bu nedenle yetenekli bireylerin okula çekilmesi, belirlenmesi, sürekli gelişimlerinin sağlanması ve etkili eğitim ile bunu başarabilecek okul liderlerine duyulan ihtiyaç yetenek yönetimini önemli hale getirmektedir. Liderlik özellikleriyle örgütün geleceğine yön verecek, özgün değerlerle yenileşme ve gelişmeyi sağlayabilecek yetenekli öğretmenlerin eğitim yöneticisi adayları olarak örgütte yer almasının sağlanması

gerekmektedir. En etkin ve çağdaş yönetim anlayışlarından birisi olarak kabul edilen yetenek yönetimine yapılacak yatırım ile eğitim örgütleri dünya ile rekabet edebilecek değerlere sahip olabilecektir (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Yaşanmakta olan değişim ve gelişim süreçleri rekabet ortamlarını artırmış, bu ortamlarda da örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük önem kazanmıştır. Bu süreçte örgütlerin insan kaynağı faktörünün ne denli önemli olduğunu göz ardı etmemesi durumu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ortamda yeteneklere verilen önem kaçınılmaz bir durumdur. Yetenekleri keşfedemeyen, yetenekli çalışanlarından faydalanamayan örgütlerin rekabet gücünün azalması mümkündür. Bu nedenle böyle bir süreçte yetenek yönetimi fazlasıyla önem kazanmıştır (Cebeci, 2019). Bilgi çağına geçiş ile birlikte iş dünyasında yaşanan hızlı ve sürekli değişim örgütlerin teknolojik değişimlere uyum sağlamalarını, rekabet avantajı yaratacak mesleki ve teknik bilgileri gelişmiş nitelikli işgücüne duydukları ihtiyacı artırmıştır. Değişimleri yakalayabilmek ve rekabet edebilmek iyi eğitim almış nitelikli insan gücü ile mümkündür (Gür, 2011). Yetenek yönetimi anlayışının temelinde de örgütlerin bu kritik öneme sahip yetenekli çalışanları çekmek ve onları elde tutmak için verdikleri mücadele bulunmaktadır (Serim-Bahadanlı, 2013).

Çalışanlar sürekli öğrenebilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri iş ortamlarını tercih etmekte ve fikirlerine saygı duyulmasını, teşvik edilmeyi ve değer görmeyi beklemektedir. İnsan faktörünün kendini tanıması ve sürekli gelişimi çok önemli hale gelmiştir ve bunun özü de yetenek yönetimidir (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenek Yönetimi Tanımları

Davies ve Davies'e (2014) göre yetenek yönetimi; yetenekli kişilerin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve bu çalışanların elde tutulmasını öngören sistematik bir süreçtir. Sinclair'e (2004) göre de benzer şekilde yetenek yönetimi, örgüt amaçları için yeteneklerin örgüte nasıl çekileceği, örgütte tutulacağı ve çalışanların nasıl geliştirileceği konularını içermekte ayrıca örgütteki kilit pozisyonlar ve liderlik için yetenekli çalışanların geliştirilmesi ve terfilerini de kapsamaktadır (aktaran Köse, 2018). Yetenek yönetiminin her düzeydeki çalışanın potansiyelinin en iyi şekilde kullanılması olarak tanımlayan Redford (2005), örgütün azami performansı için işletme amaçları ile çalışan yeteneklerinin uyumlu hale getirilmesini belirtmiştir. 'War For Talent' kitabının yazarları Michaels, Hanfield-Jones ve Axelroad (2001), yetenek yönetimi geliştirmek için örgütlerin yapması gerekenleri beş maddede özetlemiştir. Bu maddeler; yetenek anlayışını benimsemek, çalışan değer önermesi yaratmak, işe alma stratejilerini yeniden düzenlemek, gelişimi örgütün tümüne nüfuz ettirmek ve çalışanları yetenekleri doğrultusunda farklılaştırmak şeklindedir.

Yetenek Yönetiminin Boyutları

Bir dizi etkinlikleri kapsayan yetenek yönetimi, örgütlerde çekme, yerleştirme, geliştirme ve tutma boyutları (Fang Li ve Devos, 2008; Philips ve Edwards, 2009) veya yetenek belirleme, geliştirme ve yetenek kültürü boyutları (Davies ve Davies, 2014) ile açıklanmaktadır. Bu çalışmada yetenek yönetimi; yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. **Yeteneği çekme boyutu**, gerekli yeteneklere sahip adayların cezbedilmesi, örgüte çekilmesi için yürütülen bir dizi örgüt etkinliğidir (Fang Li ve Devos, 2008). Bunun için örgütsel yeteneklerin belirlenmesi, aranan yetenekli adayların özelliklerini açıkça belirlemek, hangi pozisyonlar için hangi yeterliliklerin taşınması gerektiğinin öncelikle analiz edilmesi ile çekme sürecine başlanmaktadır (Akar, 2015; Atlı, 2017). Öncelikle örgütler düşündükleri rol ve pozisyonlar için gerekli becerileri, bilgileri,

yetenekleri ve sorumlulukları, geleceğe yönelik uzmanlaşmanın nasıl olacağını ve işin gerektirdiklerini belirlemektedir (Fang Li ve Devos, 2008). Örgütün ihtiyacı olan yetenekleri tanımlama ve raporlama süreci iş için uygun adayların belirlenmesinde temel bilgileri sağlar (Armstrong, 2006). Yetenekleri cezbetmek kadar doğru yetenekleri örgüte kazandırmak da önemlidir (Ali, 2008).

Örgütler yetenekli adayları bulmak için birçok çekme kanalı kullanır. Doğru kanalların kullanımı doğru yeteneğin bulunması için önem taşımaktadır (Akar, 2015). Akar (2015, s. 89), Fang Li ve Devos (2008) ile Hatum'un (2010) çalışmalarından yararlanarak işe alım kanallarını Tablo 1'de belirtmiştir;

Tablo 1.

Çekme Kanalları ve Tanımları

Kanal	Tanım
İşgören referansı	-Örgüt içinden çalışanların tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olması.
Kurumun web sitesi	-En önemi kanallardan biridir, ancak web sitesinin yetenekli, doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.
Üniversite ve iş kolları	-En üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği en önemli noktalar. Örgütler üniversitelerde sunular, görüşmeler, ilgili hoca ve bölüm başkanları ile görüşmelerle en yetenekli genç yeteneklere ulaşmaya çalışırlar.
e-istihdam	-Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi-portallardır. Monster, Career builder, Hotjobsyadoo vb.
Online simülasyonlar	-Örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görmek için kullandıkları online oyun ya da testlerdir, örgüte özel hazırlanır. Örneğin P&G'nin JustinCase internet simülasyonunda; verilen bir vakaya karşın bir saat içinde yeni bir ürün ya da proje hazırlanmasını beklemekte aday kendiyle yarışmaktadır. Küresel örgütler, bazen bu simülasyonları yüzlerce iş okulu ya da üniversitelinin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedir. Bu online yöntem kilit bir işe alım kanalı özelliği taşımaktadır.
Video özgeçmiş ve diğer online kanallar	-Youtube, Secondlife gibi online sitelerdeki alanlarda, adaylar kendi video özgeçmişlerini paylaşmaktadır.
Kurum içi haber bültenleri	-Örgütte genellikle halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin işbirliği içinde basılı ya da online olarak, kurum içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurularını da içeren araçlardır.
İstihdam ajansları	-Yetenek avcıları olarak da bilinen, sektör, örgüt, pozisyon odaklı, en doğru adaya ulaşmak üzere kurum dışından hizmet alınan, insan kaynakları ajanslarıdır.

Yeteneği seçme süreci; örgüt ve adayın özelliklerinin uygunluğunun değerlendirilmesidir (Gubman 1998'den aktaran Akar, 2015). Yüksek potansiyele sahip, yenilikçi, yaratıcı, gelecekte örgüt için faydalı olacağına inanılan, parlak bireyleri çekebilmek ve aralarından yetenekli olanları keşfederek doğru pozisyonlarda görevlendirebilmek başarılı bir işe alım süreci olarak değerlendirilmektedir (Çelik ve Zaim, 2011). Yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli süreci seçme ve yerleştirmedir (Altıntaş, 2003; Atlı, 2017; Ceylan, 2007). Örgütler için kritik olan doğru niteliklere sahip adayların doğru işe seçilmesidir. Örgütün geleceğe yönelik hedefleri ile yeteneklerin uyumunun yanı sıra örgüt kültürüne ve değerlerine de uyum sağlayacak adayların seçilmesi önemli hale gelmiştir (Doğan ve Önder, 2014). Yetenek yönetiminde örgütler ihtiyaç duydukları yetenekleri iç kaynaklardan, dış kaynaklardan veya her ikisinden de yararlanarak karşılayabilirler bu nedenle öncelikli olarak stratejik hedeflerine yönelik alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği nitelikleri belirlemeleri gerekmektedir (Serim-Bahadanlı, 2013).

Her çalışanın katma değer yaratan bir yetenek olarak değerlendirildiği örgütlerde, çalışanların örgüte çekilmesi ve bağlılıklarını sağlamada eğitim ve kariyer gelişimi önemli unsurlardır. **Yetenek yönetiminin yeteneği geliştirme** aşamasında çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri imkânlar sunulmakta, bireysel ve profesyonel gelişimleri için bir takım faaliyetler yürütülmektedir (Serim-Bahadanlı, 2013). Yetenek yönetiminde tek ve etkili olma garantisi olmayan geliştirme yöntemleri yerini, örgütü ve çalışanı daha etkili kılabilecek sistematik ve planlı yetenek geliştirme faaliyetlerine bırakmıştır (Akar, 2015). Bu geliştirme faaliyetleri arasında; koçluk, mentorluk, proje çalışmaları, stratejik toplantılara katılım, dil eğitimi, elektronik öğrenme, kitap okumaları, psikolog ya da danışman yardımı, iş simülasyonları, rotasyon gibi pek çok farklı yöntem bulunmaktadır (Akar, 2015; Atlı, 2017; Çırpan ve Şen, 2009). Örgütte tüm çalışanların gelişimine odaklanılmalı ve kişisel gelişimlerini kendilerinin yönetmeleri konusunda cesaretlendirilmelidir. Geliştirme zekâsı ve kültürü örgütün tamamına yayılmalıdır (Keçecioglu, 2017).

Örgüt için değerli **çalışanları elde tutma**, onların örgüte bağlı olmasının sağlanması ve onları örgütte tutmak için yürütülen bir dizi faaliyetlerdir. Bu şekilde uzun vadede çalışan bağlılığı sağlanmış olacaktır (Atlı, 2017). Bağlılık; fazladan çaba göstermeye istekli olmaktır, yürekte adanmadır. Çalışan performansını ve bunun sonucu olarak da örgüt başarısını artıracak olan bağlılıktır. Bu nedenle örgütlerin çalışan bağlılığı konusunda yatırım yapması sebepsiz değildir. Çalışanlar örgüte bağlılık hissediyorlarsa kalacaklardır ve bu sayede elde tutma faaliyetleri başarılı olacaktır (Baltaş ve Uşaklıgil, 2014).

Eğitimde Yetenek Yönetimi

Toplumların, geleceklerini planlama, şekillendirme, diğer toplumların gerisinde kalmama düşüncesiyle gelen rekabet stratejileri eğitim örgütlerinin etkililiğiyle mümkündür (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin dünyadaki mevcut standartlara ulaşmak, gelişmiş ülkelerin de aralarındaki rekabeti sürdürebilmek için gelecek nesilleri etkili bir şekilde eğitmeleri gerekmektedir. Bu nedenle okulların yetenekli ve iyi hazırlanmış öğretmenlere ve liderlere ihtiyacı vardır (Ayhan ve Tan, 2016). Yetenekli liderlerin ve okul çalışanlarının olmaması okullar arasında bir rekabete yol açmış ve özellikle yetenek yönetimi anlayışını benimsemiş olan okullar kendilerini geleceğe taşıyacak yetenek havuzları kurmuşlardır (Aytaç, 2015). Ayrıca bu tür okullar öğretmenler ve yöneticiler tarafından da tercih edilen okullar olmuşlardır (Davies ve Davies, 2014). Yetenek yönetimi farklılık ve yenilik gereksinimi karşılayarak okulların uygulayabileceği en etkili yollardan biridir. Eğitim örgütleri de artık kâr odaklı özel girişimler gibi yetenekli çalışanlara sahip olmayı ve onları elinde tutmayı istemektedir (Aytaç, 2015). Davies ve Davies (2014), eğitim kurumlarında yetenek yönetiminin; hiyerarşik liderlik rollerinin ve basit başarı planlarının yerine getirilmesinden farklı olarak; yetenek yönetimine odaklanma, etkili bir öğrenme ortamı oluşturma ve okullarda liderliği kurma gibi stratejik hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacağını belirtmektedir. Bu süreçte, yetenekli yöneticilerin, öğretmenlerin, uzmanların ve diğer yetenekli çalışanların belirlenmesi, istihdamı ve sürekliliği konusunda okulların bilgi sahibi olması ve becerilerini öğrenmesi giderek önem kazanmıştır. Eğitim kurumlarında yetenek yönetimi, daha fazla yetenekli öğretmen çekmeye, onların kalıcılığını sağlamaya, kariyer gelişimlerinin desteklenmesine ve motivasyonuna odaklanmaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin çalışanların, özellikle öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin desteği ve öğretmenler arasındaki ilişkiler öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Balay, 2001). Tüm çalışanlar tarafından benimsenen güçlü okul kültürü, öğretmenlerin performanslarını, motivasyonlarını ve

okula olan bağlılıklarını artıracaktır (Koşar ve Yalçınkaya, 2013). Artık dünya ekonomisinde güç dengelerini belirleyen, rekabet gücü avantajlarıdır. Bunun için iyi eğitim almış işgücü, örgütlerde kaliteyi ve verimliliği artırarak hem verimlilik alanında üstünlük sağlamalarında hem de teknolojik yeniliklere uyum sağlamalarında üstünlük yaratacak önemli bir unsurdur. Örgütler bu üstünlükleri sağlayabilmek için iyi eğitim görmüş, mesleki ve teknik bilgileri gelişmiş, katma değeri yüksek yetenekli işgücünü tercih etmekte ve ihtiyaç hissetmektedir. Eğer ülkelerin eğitim sistemleri bu nitelikli işgücünü oluşturabilecek alt yapıya sahip değilse, ülkelerdeki örgütlerin hızla değişen ve gelişen dünya düzeninde varlık gösterebilmeleri, rekabet edebilmeleri mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, bunun farkında olan özellikle gelişmiş ülkeler, bütçelerinin büyük bir bölümünü eğitim yatırımlarına ayırmakta ve eğitim sistemlerini buna göre planlamaktadır (Gür, 2011). Eğitim örgütlerinin yetenek yönetimi uygulamalarını örgüt kültürlerine uygun bir şekilde hayata geçirebilmeleri okul yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri, dolayısıyla ülkenin sahip olduğu beşeri sermaye olan işgücünü ve örgütleri etkileyecek, küresel anlamda da ülkelerin ekonomik yarışında fark edilir sonuçlar doğuracaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Ankara ilinde çeşitli ilçelerdeki özel liselerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Örgütlerin sahip oldukları yüksek performansın en önemli nedenlerinden birisi olarak çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkması yetenek yönetimini günümüzde daha da önemli hale getirmiştir. Örgütlerdeki yüksek yetenekli çalışanlar, rekabet avantajı için stratejik unsur olarak görülmektedir (Akar ve Balcı, 2016). Çok farklı özelliklere sahip, bilgi donanımı olan, yüksek potansiyele sahip kişileri yetiştirecek olan eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesi ile yetenekli eğitimcilerin kazanılması ve mevcut sistemin geliştirilmesinin ülke kalkınmasına yarar sağlayacağı son derece açıktır. Türkiye’de eğitimde yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların yok denecek kadar az olması ve eğitim kurumlarında yapılan bazı araştırmalarda da yetenek yönetimi sürecinin düşük düzeyde uygulandığı sonuçlarının ortaya konması (Akar ve Balcı, 2016; Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015; Günbey, 2016; Yarar, 2018) nitel veri toplama teknikleri ile yönetici görüşlerini ayrıntılı olarak irdeleyen bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırma ile eğitim ve okul yöneticilerine, öğretmenlere, eğitim uzmanlarına, müfettişlere ve politika yapıcılara öneriler sunulurken, yapılacak diğer araştırmalara ve alanyazına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu bağlamda bu araştırma ile özel okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici görüşlerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda özel okul yöneticilerinin, yetenekli öğretmenin özelliklerine, yetenek yönetiminde okul müdürlerinin sahip olması gereken becerilere, yetenek yönetimine zemin hazırlayan faktörlere, yetenek yönetimi sürecine, bu süreçte karşılaşılan sorunlara ve sürecin geliştirilmesine ilişkin görüşlerinin neler olduğu anlaşılmasına çalışılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Özel lise yöneticilerinin (müdür, müdür yardımcısı) yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışma nitel araştırma yönteminde ve durum çalışması desenindedir. Durum çalışması deseninde bir duruma ilişkin ortam, olaylar, bireyler, süreçler

gibi etkenler bütüncül bir yaklaşımla, kendi doğal ortamında, yer ve zamanla sınırlı olarak araştırılmaktadır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve bu durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Aynı zamanda durum çalışması, bir varlığın mekâna ve zamana bağlı tanımlandığı ve özelleştirildiği bir araştırma çeşididir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). Durum çalışması ile bir bağlam derinlemesine, oldukça ayrıntılı şekilde ve bütüncül bir bakış açısı ile bireylerin deneyimlerine dayalı olarak değerlendirilmektedir (Akar, 2017). Durum çalışması ile güncel bir durum gerçek bağlam veya ortam içinde araştırılmaktadır (Yin, 2003). Bütüncül çoklu durum deseninde ise her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu doğrultuda bu çalışmada lise düzeyindeki özel okul yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamaları durumu derinlemesine incelendiği için durum çalışması deseni kullanılmıştır. Ayrıca, her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alındığı için araştırma bütüncül çoklu durum desenindedir.

Katılımcılar

Araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerinde görevli 23 özel okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmada amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmış ve veri doygunluğu dikkate alınarak katılımcı görüşmeleri tamamlanmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç, çalışma grubu ile görece olarak küçük bir örneklem oluşturarak, çeşitliliğin maksimum derecede yansıtılmasını sağlamaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmanın çalışma grubuna seçilecek yöneticilerin belirlenmesinde cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticilik görevi, branş, kıdem, okuldaki hizmet süreleri gibi özellikler çeşitlilik kaynağı olarak alınmıştır. Çalışma grubunda yer alan özel lise yöneticilerinin demografik özellikleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.

Çalışma Grubunda Yer Alan Özel Lise Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Sıra/Kod	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Yöneticilik Görevi	Branş	Kıdem (Yıl)	Okuldaki hizmet süresi (Yıl)
Çınar	Erkek	64	Lisans	Müdür	İngilizce	42	3
Damla	Kadın	29	Lisans	Müdür Yrd.	Türk Dili ve Edebiyatı	5	4
Özden	Kadın	30	Lisans	Müdür	Matematik	7	7
Özgür	Erkek	65	Lisans	Müdür	Fransızca	37	36
Bora	Erkek	69	Lisans	Müdür	Beden Eğitimi	49	23
Hasan	Erkek	48	Lisans	Müdür Yrd.	Almanca	26	1
Sema	Kadın	40	Lisans	Müdür Yrd.	Biyoloji	18	1
Betül	Kadın	37	Y. Lisans	Müdür Yrd.	Türk Dili ve Edebiyatı	37	11
Mehmet	Erkek	45	Lisans	Müdür	Tarih	18	8
Murat	Erkek	53	Y. Lisans	Müdür	Coğrafya	31	2
Esra	Kadın	38	Y. Lisans	Müdür Yrd.	Tarih	17	2
Burcu	Kadın	32	Y. Lisans	Müdür Yrd.	İngilizce	9	8
Türkan	Kadın	48	Lisans	Müdür Yrd.	Fizik	24	2
Duygu	Kadın	44	Lisans	Müdür Yrd.	Türk Dili ve Edebiyatı	12	10
Esen	Kadın	38	Y. Lisans	Müdür	Matematik	15	15
Melike	Kadın	45	Y. Lisans	Müdür	Matematik	6	1

Serap	Kadın	29	Lisans	Müdür	Felsefe	6	5
Ayhan	Erkek	47	Lisans	Müdür Yrd.	Matematik	25	1
Ozan	Erkek	32	Lisans	Müdür Yrd.	Tarih	8	5
Serkan	Erkek	32	Lisans	Müdür	Türk Dili ve Edebiyatı	8	8
Ali	Erkek	66	Lisans	Müdür	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	38	2
Emre	Erkek	59	Lisans	Müdür	Matematik	30	12
Zeki	Erkek	59	Lisans	Müdür	Tarih	38	2

Tablo 2'ye göre katılımcıların 13'ü müdür, 10'u müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır, 11'i kadın, 12'si erkektir. Yaşları 29 ile 69 arasında değişmekte, 6'sı yüksek lisans, 17'si ise lisans mezunudur. Yöneticilerin 2'si İngilizce, 1'i Fransızca, 1'i Almanca, 3'ü Türk dili ve edebiyatı, 5'i matematik, 1'i beden eğitimi, 1'i biyoloji, 4'ü tarih, 1'i coğrafya, 1'i fizik, 1'i felsefe ve 1'i din kültürü ve ahlak bilgisi mezunudur. Mesleklerindeki kıdem yılları göz önüne alındığında 7 yönetici 1-9 yıl, 5 yönetici 10-19 yıl; 3 yönetici 20-29 yıl, 6 yönetici 30-39 yıl ve 2 yönetici de 40 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir. Çalışma grubundaki yöneticilerin hâlihazırda çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine bakıldığında 1-9 yıl arası 17 yönetici; 10-19 yıl arası 4 yönetici; 20-29 yıl arası 1 yönetici ve 30 yıl üstünde hizmeti bulunan yönetici sayısının da 1 olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen 6 demografik ve 10 açık uçlu sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken ilgili alanyazın ayrıntılı olarak taranmış ve özel okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacı ile çeşitli maddeler belirlenerek üç eğitim yönetimi uzmanı görüşüne başvurulmuştur. Uzman incelemesi sonucu görüşler doğrultusunda sorular yeniden düzenlenmiş ve ana soruların dışında gerektiğinde kullanılmak üzere sonda tipi sorular da kullanılarak araştırmanın amacına uygun ve anlaşılır olacak şekilde görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme formunda yer alan bazı sorular; "Yetenekli öğretmeni belirleme, işe alma, yeteneğini geliştirme ve okulda tutma konusunda okul müdürlerinin sahip olması gereken beceriler nelerdir?", "Okulunuzda oluşan açık pozisyonları duyurmak için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?", "Yetenekli öğretmenleri kurumunuzda çalışma konusunda istekli yapacak güçlü yanlarınız nelerdir?" şeklindedir.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel bir araştırmada toplanan verilerin detaylı bir şekilde rapor edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması geçerlik ve güvenirlik için önemli ölçütlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel araştırma sürecinde iç geçerliğe ilişkin araştırmacı tarafından önlem alınması gereken bazı durumlar vardır. Araştırma bulgularının anlamlı ve kendi içerisinde tutarlı, kavramsal çerçeve ile uyumlu olması, ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturması gerekmektedir. Aynı zamanda bulguları teyit etmek için uygun stratejiler kullanılmalı, bulgular araştırma katılımcıları tarafından gerçekçi bulunmalıdır (Miles ve Huberman, 1994). Bu araştırmanın bulguları görüşmeler aracılığıyla toplanan verilerden türetilmiştir. İç geçerlik, uzman görüşü, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla desteklenmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alanyazınla tutarlılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmada dış geçerlik, araştırma sonuçlarının diğer insanlara ve benzer ortamlara genellenip genellenemeyeceği ile ilgilidir. Bu nedenle araştırmacının okuyucuya araştırmanın tüm

aşamaları ile ilgili bilgi vermesi gerekir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada dış geçerlik, araştırma yöntem ve aşamalarının tanımlanması, veri toplama, işleme ile verilerin analiz ve yorumlama sürecinin detaylı olarak betimlenmesiyle gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada iç güvenilirlik, sonuçların ortaya konan verilerle tutarlılığına ilişkin tutarlılık incelemesi ile dış güvenilirlik araştırmacının izlediği yöntemleri, veri toplama, işleme, analiz etme süreçlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlaması, bireysel varsayım ve önyargıların araştırmaya yansıtılmaması, görüşmelerde ses kayıt cihazı ile toplanan ham verilerin başkaları tarafından incelemeye uygun şekilde saklanmış olmasıyla sağlanmaya çalışılmıştır. Ek olarak, yapılan analiz sonucu belirlenen kodlar ve temaların uygunluğu araştırmacı ve tez danışmanı tarafından incelenerek görüş birliği ve görüş ayrılığı olan maddeler belirlenmiştir. Miles ve Huberman'ın (2015) önerdiği Güvenirlik = Görüş Birliği/ (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)X100 şeklindeki formülü kullanılarak güvenilirlik hesaplaması yapılmıştır. Kodlayıcılar arasındaki uyuşma oranı 1. soru için % 87, 2. soru için %90, 3. soru için % 83, 4. soru için % 80, 5. soru için % 82, 6. soru için % 92, 7. soru için % 88, 8. soru için % 79, 9. soru için % 85 ve 10. soru için % 85 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının % 80'in üzerinde çıkması, bu çalışma için güvenilir kabul edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin gizliliğini sağlamak için ise cinsiyetlerine uygun isim verilerek kodlanmışlardır.

Verilerin Toplanması

Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin alınmasından sonra okul yöneticilerine telefon aracılığı ile ulaşılmış ve araştırmanın amacı ile yöntemi hakkında bilgi verilerek görüşme için randevu istenmiştir. Görüşmeyi kabul eden yöneticilerin çalıştıkları okullara gidilerek birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık 45 ila 60 dakika sürmüştür. Çalışmada kurum ve şahıs isimlerinin belirtilmeyeceği, verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı ve yapılan görüşmelerin sadece araştırmacı tarafından dinleneceği belirtilerek katılımcılardan alınan onay ile ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Ses kaydı yapılmasına onay vermeyen 1 okul yöneticisi ile yapılan görüşmede ise not tutma tekniği kullanılarak görüşme esnasında katılımcı cevapları not alınmıştır. Kayıt altına alınan her bir görüşme araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler katılımcıların gönüllü katılım formunda belirttikleri mail adreslerine e-posta ile gönderilerek verilerin doğruluğu konusunda kendilerinden teyit alınmıştır.

Verilerin Analizi

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda toplam 128 sayfa görüşme metni hazırlanmıştır. Görüşmelerden elde edilen bu veriler, katılımcı teyitleri alındıktan sonra incelenerek araştırmanın amacı çerçevesinde kodlanmış, bu kodlar sınıflandırılarak araştırma bulgularını ortaya çıkaracak, bu kodları en iyi şekilde açıklayan temalar/kategoriler belirlenmiş ve içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha kapsamlı bir şekilde incelemeye tabi tutulmaktadır. Betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilerek, bir araya getirilmekte ve organize bir biçimde yorumlanarak okuyucunun anlayabileceği bir şekilde sunulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Katılımcıların görüşlerini yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiş, alıntı seçiminde farklı görüşler, açıklayıcılık, konuya uygunluk, çeşitlilik ve uç örnekler dikkate alınmıştır (Ünver, Talu-Bümen ve Başbay, 2010).

Bulgular

Yetenekli Öğretmenin Anlamı ve Özellikleri

Okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenin anlamına ve özelliklerine ilişkin görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ilk soru “*Size göre yetenekli öğretmen kimdir? Hangi özelliklere sahip olmalıdır?*” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde yetenekli öğretmeni kişilik özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri saptanmıştır. Kişilik özellikleri kategorisinde insan sevgisi, sabırlı/içten/güleryüzlü, hoşgörülü, meraklı, saygılı, empatik, vicdan sahibi/adil, ahlaklı/dürüst; mesleki özellikler kategorisinde yeniliğe açıklık, tutarlılık, uzmanlık, rol model, vakit ayırma, iletişime açıklık, materyal tasarlama, bilgiyi aktarabilme, işbirliğine açıklık, alandışı yetkinlikler, meslek sevgisi, dersi sevdirebilme ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Katılımcıların çoğu kişilik özellikleri arasında insan sevgisini ön plana koyarken mesleki özellikler kategorisinde yeniliğe açıklık katılımcılar tarafından en çok vurgulanan kod olarak belirlenmiştir. Çınar kişilik özelliklerine ilişkin olarak, “*Öğretmende olması gereken bazı vasıflar vardır, öğretmenlik sonradan olmaz, öğretmen doğulur yani insanları sevmeyen bir insanın öğretmen olması bence sakıncalıdır. Sevgi olması lazım içerisinde yani muhabbet kuşunu sevdiği kadar kurbağayı da sevebilmeli*” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. Bir diğer katılımcı olan Betül bir kişide insan sevgisinin en yüksek noktada olması gerektiğini hem vicdanlı olmanın hem de sabırlı olmanın önemine vurgu yapmıştır. Öğrencilerin öğretmene emanet olması nedeniyle bir öğretmende anlayış ve hoşgörünün gerçek bir öğretmen olmak için gerekli olduğuna değinmiştir. Yine Duygu da öğretmenin mesleğine âşık olmasının ve sabırlı olmanın ne kadar önemli olduğunu ifade etmiştir. Ali de “*Yeteneklerini karşıdaki kitleye aktarırken öncelikle kendi benliğine sahip olacak, karşıdaki kitleyi insan olarak görerek onlara sevgi ve onlara olan muhabbetini aktarması gerekir. Bilgiyi aktarabilmesi için mutlaka karşıdaki insana değer vermesi gerekir*” şeklinde düşüncelerini söylemiştir.

Mesleki özelliklere ilişkin olarak da yetenekli öğretmenin sahip olduğu akademik bilgisini uygun şekilde kullanabilen ve aynı zamanda öğrencilerine rol model olan kişiler oldukları Özden’in “*Yetenekli öğretmen, akademik bilgisini kullanabilen, bunu öğrencilere aktarabilen, sadece öğretmenlik yapan değil öğretmen olan yani akademik bilgi haricinde öğrencinin bütün davranışları ile ilgilenen, bütün eğitim sürecine tanıklık eden, onlarla paylaşım içerisinde bulunan kişidir*” şeklindeki ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bora da “*Akademik anlamda başarılı olmalı, ayrıca iyi bir eğitimci olmalı. Eğitimi, öğretimi birlikte çok iyi yürütmeli ve üretime de zemin hazırlamalı. (...) Öğretmen toplumun her kesimine iyi örnek olacaktır. Hitabıyla, duruşuyla, giyinmesiyle, oturmasıyla, kalkmasıyla toplumuna, öğrencilerine karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmelidir. (...) Öğretmen çok iyi eğitim verebilecek, sonra öğretim, sonra çağa uygun üretime dönüştürebilmesi, projeler üretmesi yetiştirdiği öğrencilerin. Bunlar okullarda üretim ayağı üniversiteler dâhil hepsinde eksik kalıyor. (...) Öğretmen mesleğini çok iyi yerine getirecek. İşini çok sevecek. İdealist olacak öğretmen*” şeklinde görüşlerini dile getirmişlerdir. Bir başka katılımcı (Mehmet) ise görüşlerini “*Alanına vakıf olan kişi doğru bilgi yönetimiyle çocukları sınav odaklı amacına ulaştırabilir. Bizdeki yetenekli öğretmen kavramı karşılıklı bir; alanına vakıf olacak; iki insani ilişkileri ön planda olacak*” ifadeleri ile söylemiştir.

Genel olarak katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde çoğunluğunun yetenekli öğretmenin anlayışlı, hoşgörülü, sabırlı olduklarına değindikleri, aynı zamanda akademik bilgisini

kullandıkları, öğrencilerine ve topluma rol model oldukları şeklinde görüş dile getirdikleri görülmektedir.

Yetenek Yönetimi Sürecinde Sahip Olunması Gereken Beceriler

Okul yöneticilerinin, okul müdürlerinin yetenek yönetimi sürecinde sahip olması gereken becerilerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ikinci soru “*Yetenekli öğretmeni belirleme, işe alma, yeteneğini geliştirme ve okulda tutma konusunda okul müdürlerinin sahip olması gereken beceriler nelerdir?*” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde okul müdürlerinin becerilerini teknik, insani ve kavramsal beceriler kategorilerinde değerlendirdikleri ortaya konmuştur. Teknik beceriler kategorisinde alan bilgisi, insani beceriler kategorisinde iletişim becerisi, eşit ve adil, kolektivist, empatik, insan analizi, güvenilir olma, babacan liderlik davranışı, kavramsal beceriler kategorisinde karar, planlama, sürekli gelişim, rehberlik, motive etme, gözlemci, problem çözme, kriz yönetimi ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu teknik beceriler kategorisinde alan bilgisi (Çınar, Özden, Özgür, Bora, Sema, Esra, Ozan, Emre), insani beceriler kategorisinde iletişim (Özden, Özgür, Betül, Esra, Türkan, Duygu, Melike, Serap, Ayhan, Ozan) ile eşit ve adil olmayı (Özden, Bora, Betül, Mehmet, Murat, Esra, Melike, Serkan, Ali, Zeki), kavramsal beceriler kategorisinde ise karar (Çınar, Damla, Özden, Özgür, Hasan, Sema, Duygu, Esen, Melike, Serap, Emre) kodunu en çok vurgulamışlardır.

Teknik beceriler kategorisinde bazı katılımcılar okul yöneticilerinin işe alacakları öğretmenlerden daha farklı ve üstün yeteneklere sahip olmaları gerektiğini, güçlü bir alan bilgisinin önemine değinmişlerdir. Buna ilişkin olarak Çınar “*Öncelikle işe alacağı öğretmenden daha üstün vasıflara sahip olması gerekir. Zaten alan bilgisinin iyi olması gerekiyor.*” şeklinde görüş bildirmiştir. Bir diğer katılımcı olan Özgür de alan bilgisinin okul yöneticisinde bulunması gerektiğini “*Tabi ki alana ilişkin bilgisinin olması lazım.*” şeklinde dile getirmiştir.

İnsani becerilere ilişkin olarak Hasan “*Karşı taraftan bir şey isterken hep empati kurmamız gerekiyor yani benden bu istenseydi ben nasıl davranırdım, ben nasıl yapardım... Yoksa sadece kuru kuruya istemek değil bana göre en büyük insani beceri budur, karşı tarafın ne hissettiğini anlayabilmek ona göre davranabilmek.*” şeklinde, Mehmet “*Hakkaniyet çerçevesinde yaklaşmak gerekiyor, ben o inançta olan bir insanım, hakkaniyet kayb olduğu zaman olmuyor; adalet yitirildiği zaman dünyanın dengesi de bozuluyor.*” şeklinde ve Murat “*Öğretmenin öncelikli beklentisi adalettir. Adam kayırmamaktır. (...) Artık sadece eleştirerek insanları yönlendirmeye, yönetmeye çalışmak geçerli bir çözüm yolu değil. İşbirlikçi olmak gerekiyor.*” şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu insani becerilerin okul yöneticilerinde bulunması gerektiğini ifade etmiş ve özellikle çalışanlarına karşı adil davranmanın önemine dikkat çekmişlerdir.

Kavramsal becerilere ilişkin olarak da katılımcıların görüşlerinin çoğunlukla karar verme, problemlere hızlı çözüm bulabilme konularında öne çıktığı görülmektedir. “*İnsani becerilere sahip olmasının yanında yönetime ait teknik becerileri olması gerekir, karar verebilme, problemlere hızlı çözüm bulma becerisine sahip olmalı, strateji hedeflemesi yapabilmeli.*” şeklindeki ifadesi ile Sema okul yöneticilerinde hızlı karar alma ve problem çözmenin kendilerinde bulunması gereken kavramsal becerilerden bazıları olduğunu belirtmektedir. Duygu ve Emre'nin görüşleri ise şu şekildedir; “*Müdür öğretmenden bir adım önde olmalı. Hızlı ve isabetli karar verebilmesi gerekir. Ani kararlar gerekebiliyor, bir anda karar verebilmeli.*”

(Duygu); “Eğer özgüveni varsa, donanımlı ise karar vermekte de çekinmeden rahatlıkla karar verecektir. Değilse ikilemde kalacaktır. Donanımlı bir insan kararını net olarak verir, muallakta bırakmaz olayı. (...) Okul yönetimi bir defa insan psikolojisinden çok iyi anlaması gerekiyor. Yani bir öğretmenin aynı performansı her gün sergilemesini beklememesi gerekiyor. Bazen bir personelin canı sıkkın ise onu beni ilgilendirmez, derse girdiğinde en güzel şekilde anlat yaklaşımından ziyade o öğretmen arkadaşının o sorunu ile ilgilenip onu daha çok psikolojik açıdan motive edecek bir ortam oluşturmalıdır.” (Emre).

Yetenek Yönetimi Sürecinin Gerekliliği

Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecinin gerekliğine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan üçüncü soru “Okulunuzda neden yetenek yönetimi sürecine ihtiyaç bulunmaktadır?” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde yetenek yönetimi sürecinin gerekliğini öğrenci ve okul kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenci kategorisinde öğrenci başarısı, eğitilmiş nesiller, kaliteli eğitim-öğretim, okul kategorisinde marka olmak/fark yaratmak, devamlılık, rekabet, veli beklentileri/memnuniyeti, sürekli gelişim ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğu öğrenci kategorisinde öğrenci başarısı, (Çınar, Özden, Betül, Murat, Esen, Duygu, Serap, Ayhan, Ozan, Zeki), okul kategorisinde ise rekabet (Damla, Özden, Özgür, Hasan, Betül, Mehmet, Esra, Duygu, Esen, Melike, Serap, Ayhan, Ozan, Serkan, Zeki) kodunu öne çıkarmışlardır.

Katılımcıların çoğuna göre öğrencilerin ve velilerin beklentileri sınavlarda başarı sağlamaktır; Esen’in “Bize gelen öğrencinin de velinin de beklentisi sınavda başarılı olabilmesi. Sınavda başarılı olabilmesi için konuya hâkim, sınava hazırlık yapabilecek öğretmenlerin olması gerekiyor. Başarı için bizim yetenekli öğretmenleri bulmamız gerekiyor.” şeklinde, Melike’nin “Başarı için gerekiyor. Başka bir şey değil. Öğrencinin başarısı için. Öğrencinin başarısı da okulun başarısıdır.” şeklindeki görüşleri de bunu destekler niteliktedir.

Okullar arası rekabetin yetenek yönetimi sürecinin gerekliğini ortaya koyduğunu Özden “Kolejler arasındaki rekabet de önemli.” şeklinde ifade etmektedir. Murat ise okula öğrenciyi çekmek için ve diğer okullardan farklı olarak yeni bir şeyler ortaya koymanın önemini “Cevabı gayet basit öğrencinin gelmesi için. Yani fark yaratmamız gerekir, fark yaratacağsın.” şeklinde dile getirmiştir. Serkan da rekabetin önemine şu sözlerle vurgu yapmıştır; “Özel okullar arasında da rekabetten yüzde yüz bahsediyoruz burada özellikle bizim bulunduğumuz bölgede müthiş bir rekabet söz konusu.”

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde özel okullar arasında başarıyı yakalamak, fark yaratmak, rekabette öne çıkmak gibi nedenlerle okullarda yetenek yönetimi sürecinin uygulanmasının gerektiği anlaşılmaktadır.

Açık Pozisyonları Duyurmak İçin Kullanılan Yöntemler

Okul yöneticilerinin, oluşan açık pozisyonları duyurmak için kullanılan yöntemlere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan dördüncü soru “Okulunuzda oluşan açık pozisyonları duyurmak için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde açık pozisyonları duyurmak için kullanılan yöntemleri duyuru ve aracı kullanarak kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Duyuru

kategorisinde sosyal medya, okulun web sitesi, gazete ilanı, aracı kullanarak kategorisinde kişi referansı, yöneticinin kişisel çabası, elçilik aracılığıyla duyuru ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Katılımcıların çoğu duyuru kategorisinde okulun web sitesi (Çınar, Damla, Özden, Özgür, Bora, Hasan, Sema, Betül, Mehmet, Murat, Esra, Burcu, Türkan, Esen, Melike, Ozan, Serkan, Emre, Zeki) kodunu, aracı kullanarak kategorisinde ise kişi referansı (Çınar, Damla, Hasan, Sema, Betül, Esra, Esen, Serap, Ayhan, Ozan, Ali) kodunu vurgulamışlardır.

Katılımcıların çoğunluğu okullarında açık olan pozisyonlar için okulun web sitesini kullandıklarını, okullarındaki insan kaynakları bölümünün de bu konuda yardımcı olduğunu söylemişlerdir. Damla okulların web sitesinin bu konu için kullanıldığını Özden ise başvuruların direkt insan kaynakları e posta adresine geldiğini, hatta zaman zaman reklam panoları kullandığını da ifade etmiştir. Mehmet ise çeşitli internet sayfalarında duyurularının yer aldığını belirtmiştir.

Bazı katılımcılar ise, açık olan pozisyonlara başvuruda kişisel referansın kullanıldığını, tanıdık aracılığı ile başvuruya gelen kişilerin olduğunu söylemişlerdir. Katılımcılar bu konudaki görüşlerini şu sözlerle dile getirmişlerdir; “Çevreden tanıdıklardan, kişi referansı ile” (Esen); “Kişi referanslı geliyorlar. Bizim okulların başka şubelerinden taşınan hoca varsa olabiliyor.” (Serap); “Ankara’da çok fazlasıyla tanıdık eş dost işleri de var. Kişi referansı var. Çok fazla ben insan edinmeye, dost edinmeye çalışırım. Bundan dolayı da çok fazla insan telefonla bana bulunduğum yerden ayırılacağım yardımcı olur musunuz gibi ifadelerle geliyorlar.” (Ayhan); “Kişi referansını dikkate alıyoruz. Genellikle bu bölgede oturan öğretmenler başvuruda bulunur ve bu bölgedeki geçmişi olan öğretmenlerimiz muhakkak çıkar. Bu çevredeki diğer idareci arkadaşlarımızdan tanıdığımız olur. Onlarla alakalı bir referans olduğu zaman görüşmelerimiz olur.”(Ozan).

Kurumun Motive Edici Güçlü Yönleri

Okul yöneticilerinin, kurumun yetenekli öğretmenleri çalışma konusunda istekli yapacak güçlü yönlerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan beşinci soru “Yetenekli öğretmenleri kurumunuzda çalışma konusunda istekli yapacak güçlü yanlarınız nelerdir?” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde okulun güçlü yönlerini ekonomik, psikolojik ve örgütsel nitelikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Ekonomik nitelikler kategorisinde maddi imkânlar, maaş ödülü, psikolojik nitelikler kategorisinde çalışma saatleri, okul iklimi, kadro, kurum kültürü, örgütsel nitelikler kategorisinde fiziki imkânlar, okulun meşruluğu ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Katılımcıların çoğu ekonomik nitelikler kategorisinde maddi imkânlar (Çınar, Damla, Özden, Hasan, Sema, Mehmet, Murat, Türkan, Duygu, Esen, Serap, Ayhan, Ozan, Ali, Emre, Zeki) kodunu, psikolojik nitelikler kategorisinde okul iklimini (Çınar, Damla, Özden, Bora, Hasan, Betül, Mehmet, Esra, Melike, Ozan, Ali, Emre) ve örgütsel nitelikler kategorisinde fiziki imkânlar (Damla, Özgür, Bora, Hasan, Sema, Murat, Esra, Türkan, Melike, Serap, Ayhan, Ozan, Serkan) ile okulun meşruluğunu (Damla, Özden, Bora, Hasan, Sema, Murat, Esra, Melike, Serap, Serkan, Ali, Emre, Zeki) vurgulamışlardır.

Ekonomik imkânlar kategorisindeki bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir; “16 yıldır bu okul var ve hiç kimse söyleyemez ki biz maaşımızı zamanında almadık.” (Mehmet); “Öğlen yemekleri buradan veriliyor, servis imkânları zaten evinden alınıyor evine götürülüyor. Ek ders ücreti

ödeniyor. Normal zamanda bizim yönetmeliklerimizde 20+20'dir. 20 saat maaş karşılığı, 20 saat ek ders olarak. Ekonomik noktada sıkıntı yok." (Murat); "Ankara'da neredeyse birinci ya da ikinci geliriz ücret politikası olarak. Tabi ki çalıştırıyoruz. Çalışmadan olmuyor. Yoğun çalışmalarının karşılığını alıyorlar." (Türkan).

Psikolojik nitelikler kategorisinde de Özgür, "Kurumun tarihçesi; önce bir apartman dairesinde başlıyor ondan sonra 2 ayrı villada eğitim yapıyorlar, ondan sonra prefabrik yapılar... Sonra olan arsada inşaat yapıldı ve gelişti. ... Kuruluşu. Tabi ki tarihçemiz değerli. Kurumun tarihçesiyle bağını kurmak için çok önemli bir şey yapıyoruz. Okulla mezunlar derneği bunu bir arada yapıyor. Mezunlarla devamlı kontakımız var." şeklinde Türkan "Ankara'da dördüncü yılımız ama 30 yıllık bir tarihçemiz var." şeklinde Emre de "En önemlisi öğretmenin burada huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlıyoruz. İdareciyi burada despot, beni görünce korkan bir öğretmen olmasın. Yöneticiyi gördüğü takdirde mutlu olmalı. Bu güveni yönetici ona verecektir. Öğretmenin burada rahat ve özgür olabilmeli. Sosyal imkânları olabilmeli." şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Örgütsel nitelikler konusunda da dile getirilen bazı görüşler şöyledir; "Bunun yanında okulumuzun ismi de var, "... kadrosunda olmak istiyor. Buradan öğretmen ayrılrsa bile cv'sinde yer alacak." (Özden); "Okulun fiziki şartları çok düzgün. (...) Burası otuz yıllık geçmiş olan bir kurum, "... Dershaneleri ile devam ettirilen bir kolej ve tamamen eğitim amaçlı kurulmuş bir kurum bugünkü haliyle bir kolej, dolayısıyla kurumun ismi de "... Koleji dediğin zaman ister istemez insanlara bir güven veriyor." (Hasan); "Fiziki şartlar, idarecinin davranışı ve tutumu, öğretmenlerin yaklaşımları ama açıkçası biz burada bir aile ortamı oluşturmaya çalışırız." (Ozan).

Yetenekli öğretmenlerin çalışmak isteyecekleri okullarda ekonomik, psikolojik ve örgütsel bazı niteliklere sahip olması gerektiğinin dile getirildiği görülmektedir. Okulun çalışanlarına sağladığı maddi imkânların yanı sıra huzurlu bir ortamda çalışmanın ve okulun sahip olduğu imajın da önemini katılımcılar tarafından vurgulandığı ortaya konmuştur.

En Yetenekli Öğretmen Adayı Seçim Yöntemleri

Okul yöneticilerinin, en yetenekli öğretmen adayını seçerken kullanılan yöntemlere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan altıncı soru "Başvuran öğretmen adayları arasında aradığınız en yetenekli öğretmeni seçerken hangi yöntemleri kullanırsınız? Neden bu yöntemi kullanıyorsunuz?" şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde yetenekli öğretmeni seçerken kullanılan yöntemleri özgeçmiş, mülakat, ders anlatımı ve sınav kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Özgeçmiş kategorisinde mezun olunan okul, deneyim, referanslar, okul değiştirme sıklığı, mülakat kategorisinde iletişim becerisi, kişisel özellikler, okul kültürü ile uyum, dış görünüş, pedagojik bilgi, ders anlatımı kategorisinde demo ders, sınıf içi ders, soru-cevap, sınav kategorisinde alan bilgisi ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Katılımcıların çoğu özgeçmiş kategorisinde referanslar (Çınar, Hasan, Murat, Esra, Duygu, Esen, Ozan, Ali), mülakat kategorisinde iletişim becerisi (Çınar, Damla, Özgür, Bora, Hasan, Sema, Betül, Esra, Türkan, Duygu, Esen, Melike, Serap, Ozan, Emre, Zeki) ve dış görünüş (Damla, Özgür, Bora, Sema, Betül, Esra, Türkan, Duygu, Melike, Serap, Ayhan, Ozan, Serkan, Ali, Emre, Zeki), ders anlatımı kategorisinde demo ders (Özden, Betül, Mehmet, Türkan, Esen, Serap, Ayhan, Ozan, Serkan, Ali, Zeki) ve sınav kategorisinde alan bilgisi (Özgür, Hasan) kodlarını vurgulamışlardır.

Adayların seçiminde özgeçmişlerinin incelenerek karara varıldığını belirten katılımcılardan Hasan “Referanslar varsa bunlara da başvuruluyor çünkü zaman zaman yanılabiliyosunuz da o öğretmen konusunda, yanılmamak adına varsa referanslara da mutlaka başvuruluyor.” şeklinde, Esra “Referans bizde çok etki ediyor. Öğretmen kim, nerede çalışmış, neden almıyoruz, nasıl bir öğretmen bunu mutlaka öncesinde duyuyoruz.” şeklinde, Ozan “Genel itibariyle cv ve referanslar araştırılır.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Mülakat kategorisinde bazı katılımcıların görüşleri ise şu şekildedir; “Konuşması nasıl, öğrenciyle mesafesi nasıl bunlara bakarım. (...) Okula uygun mu diye bakarım.” (Çınar); “Önce mülakat, ön görüşmeye alırız. Tanışırız. Çocukluğundan itibaren nerelerde bulunmuş ne yapmış öğretmenimiz. Kendini dinleriz, hayatını dinleriz. (...) Presentable olmak tabii ki karşı tarafa verdiği mesaj doğrultusunda önemlidir, kıymetlidir ama en önemli unsur değildir. (...) Bu işi öğrenmeye ne kadar açık olduğu kıymetlidir. Yönlendirmeye eleştiriye ne kadar açık olduğu kıymetlidir.” (Burcu); “İletişim becerisi için alanında çok iyi öğretmenler geliyor ama soğuk, donuk, iletişimi kuramayacak öğretmenler varsa tercih etmiyoruz. Bir görüşme yapıyoruz bazen ikinci, üçüncü görüşmeyi yapıyoruz. Zaten görüşmelerde iletişimle alakalı şeyi çözüyorsunuz öğretmeninde.” (Esen); “Dış görünüşe kesinlikle önem veririz. Çünkü burası kurumsal bir yapı, imaj önemli. Aday öğretmenimiz de o imajı taşımalı (Serkan). Katılımcılar aday seçimlerinde mülakatlarda öğretmen hakkında derin bir bilgiye sahip olmaya çalıştıklarını, iletişim becerilerine ilişkin fikir alma amacıyla olduklarını belirtilmişlerdir.

Ders anlatımı kategorisinde ise Bora “İyi bir eğitimci, öğrenciye ulusal ve uluslararası değerleri, etik kuralları iyi kavrayabiliyorsa, iyi bir eğitimci ise işte biz o öğretmenlerle uzun yıllar çalışırız. Okulumuzda bütün öğretmenlerle uzun yıllar çalışmayı hedefleriz. Kendisi ile yaptığımız mülakat ve örnek ders anlatımında sınıfla olan iletişimi, sınıf yönetimi esnasında bunların hepsinin ipuçlarını alabiliyoruz.” diyerek Hasan “Bu safhalardan geçen öğretmenler ders anlatımına geçiyor, komisyon huzurunda, sınıf ortamında örnek ders anlatımına tabii tutuluyor.” diyerek görüşlerini dile getirmişlerdir. Katılımcılar başvurular arasından kendileri ile çalışabilecek en yetenekli öğretmeni seçme konusunda ders anlatımının da etkili bir yöntem olduğunu ifade ederek örnek ders anlatımı esnasında öğretmenin iletişim becerilerine, sunuş şekline ilişkin fikir elde ettiklerini de dile getirmişlerdir.

Sınav kategorisinde ise Özgür ve Hasan’ın görüşleri sırası ile şu şekildedir; “Öğretmen adaylarını önce bir alan sınavına tabii tutuyoruz, x dersin öğretmenin alan bilgileri ne ölçüde, bizim ekiple uyumlu çalışabilir mi, kişisel bilgi ve becerilerinin ne olduğunu öğrenmek için bu sınavı yapıyoruz. Alan sınavının sonucunda belirlediğimiz çıtanın üstündeki adayları ikinci bir mülakat öncesi toplu mülakata alıyoruz.”; “Mutlaka her öğretmen bir yazılı sınava alınıyor orada alan bilgisi ölçülüyor. Bunun dışında bu sınavı başaran öğretmenler mutlaka mülakata çağırılıyor ve komisyon huzurunda mülakata tabii tutuluyor.” Katılımcılar adaylar arasından seçim yaparken sınavı da etkili şekilde kullandıklarını böylelikle aday öğretmenin sahip olduğu alan bilgisinin ne düzeyde olduğunu, kendileri ile uyumlu çalışıp çalışamayacaklarına ilişkin bilgi elde ettiklerini söylemişlerdir.

Öğretmen Eğitim ve Mesleki Gelişim Uygulamaları

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin eğitimi ve sürekli mesleki gelişimleri için yapılan uygulamalara ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan yedinci soru “Okulunuzda çalışan öğretmenlerin eğitimi ve sürekli mesleki gelişimleri ile ilgili olarak ne

tür uygulamalar yapılmaktadır?” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde yöneticilerin okulda çalışan öğretmenlerin eğitimi ve mesleki gelişimleri için yapılan uygulamaları hizmet içi eğitim ve destek kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Hizmet içi eğitim kategorisinde okul, MEB; destek kategorisinde akademik destek, lisansüstü eğitim, mentörlük ve diğer ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Katılımcıların çoğu hizmet içi kategorisinde okul (Çınar, Damla, Özden, Özgür, Bora, Hasan, Sema, Betül, Mehmet, Murat, Esra, Burcu, Türkan, Duygu, Esen, Serap, Ayhan, Ozan, Serkan, Ali, Zeki), destek kategorisinde lisansüstü eğitimi (Çınar, Damla, Özden, Özgür, Bora, Hasan, Sema, Betül, Mehmet, Murat, Esra, Burcu, Türkan, Duygu, Esen, Melike, Serap, Ayhan, Ozan, Serkan, Ali, Emre, Zeki), vurgulamışlardır. Okul ve destek kategorisinde dile getirilen görüşlerden bazıları şu şekildedir; “Hizmet içi eğitimler oluyor birinci ve ikinci dönemler, mesela ağustos ayında bir hizmet içi eğitimimiz olacak İstanbul’da 8500 tane öğretmen İstanbul’da eğitimden geçecek 3 gün boyunca.” (Mehmet); “Seminerler düzenliyoruz. Bazen eğitimcilerimiz geliyor. Bunları daha çok rehberlikçilerimiz takip ediyor.” (Duygu); “Milli Eğitimin düzenlediği eğitimlere mutlaka katılmalarını sağlamaya çalışıyoruz.” (Emre); “Yüksek lisans yapan öğretmenlerimiz var, engellemiyoruz yapabilirsiniz hocam diyoruz eğer bizi, çalışma saatlerini etkilemiyorsa. Çoğu dersler zaten akşam olduğu için çok etkilemiyor.” (Özden); “Yüksek lisans eğitimi dersleri aksatmamak koşulu ile destek veriyoruz.” (Bora); “Lisansüstü eğitim yapmak istiyor ise ders programı ona göre ayarlanır. Sene başında benim böyle bir eğitimim var derse, ders programı ona göre hazırlanıyor. Çakışma olursa hemen buraya aktarıyor ve ona göre bir ders değişikliği yapıyor. (...) Yeni başlayan bir öğretmen mutlaka usta bir öğretmenin yanında sağında solunda izleyebilir, takip edebilir, bizi daha çok yönlendirebilir. Bizde daha çok yönlendirme tarzı şeyler oluyor.” (Esra); “Lisansüstü eğitim, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde teşvik ediyoruz. Mesela bazı öğretmenlerim drama eğitimi alıyorlar. Doktora eğitim yapan öğretmenlerim var. Ders programlarını ona göre ayarlıyoruz.” (Esen).

Katılımcıların çoğunluğu mesleki gelişim faaliyetleri kapsamında çeşitli hizmet içi eğitimler yapıldığını ve aynı zamanda lisansüstü eğitim yapmanın kendilerine çeşitli fırsatlar sağladığını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin Bağlılığını Sağlama Uygulamaları

Okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenin okula bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalara ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan sekizinci soru “Okulunuzdaki öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalarınız nelerdir?” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde yöneticilerin okuldaki öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamaları maddi olanaklar, kariyer olanakları, kurum kültürü ve motivasyon kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Katılımcıların çoğu maddi olanaklar kategorisinde ücret politikası (Çınar, Damla, Özden, Sema, Esra, Türkan, Esen, Melike, Serap, Ayhan, Ozan, Ali, Emre, Zeki), kariyer olanakları kategorisinde yükselme (Çınar, Damla, Özden, Özgür, Bora, Hasan, Sema, Betül, Mehmet, Murat, Esra, Burcu, Türkan, Duygu, Esen, Melike, Serap, Ayhan, Ozan, Serkan, Ali, Zeki), kurum kültürü kategorisinde yönetim süreçlerine katılım (Damla, Özden, Özgür, Bora, Sema, Mehmet, Murat, Esra, Türkan, Esen, Melike, Serap, Serkan, Ali), motivasyon kategorisinde takdir/ödül (Betül, Mehmet, Murat, Esra, Serap, Zeki) kodlarını vurgulamışlardır.

Maddi olanaklara ilişkin olarak, “*Kesinlikle ücret politikası. İyi öğretmene iyi ücret veriyoruz.*” (Özden); “*Ücret politikası önemli, burası vakıf okulu ücretler diğer okullara göre oldukça iyi*” (Sema); “*Daha yetenekli öğretmenin yıla ve tecrübeye göre ücret politikamız değişiyor.*” (Esen); “*Yetenekli öğretmenler için artı ücret politikası var. Az önce söylediğim gibi falan öğretmen burada mı diye sorulan öğretmenle yeni başlamış öğretmeni tabi ki aynı kefeye koymayız. Tabanda aynıdır ama hizmeti onu yukarıya çeker.*” (Ali) şeklinde görüşler belirtilmiştir.

Kariyer olanaklarına ilişkin görüşler ise “*Öğretmenlerin kariyer basamakları da açık, tercih ederlerse, etmiyorlar. Örneğin benim yardımcım yok şu anda, tek başıma çalışıyorum.*” (Çınar); “*Öğretmenlerin kariyer yolları açık. Ben ilk iki yıl öğretemdim. Müdür yardımcılığı teklifi aldım. 2 yıldır resmi olarak müdür yardımcısıyım.*” (Damla); “*Çok çalışan, bizim için emek harcayan ve aidiyet duygusu, sorumluluk duygusu olan öğretmene biz müdür yardımcısı olma imkânını da veriyoruz.*” (Özden) şeklindedir.

Kurum kültürüne ilişkin olarak da “*Yönetim süreçlerine mümkün olduğunca katmaya çalışıyoruz. Kararları asla kendimiz almıyoruz. Önerileri alıp bunları değerlendirip tabi ki bizim bir üst yönetimimiz var ona sunuyoruz. Bazı karar alma süreçlerini kurum içerisinde bitiriyor bazılarında ortak hareket edilecekse üst yönetimle yapıyoruz. (...) 360 derece gibi yapılan değerlendirme yok. Ama performans değerlendirme ile ilgili kendilerini değerlendirmelerini istiyoruz. Birbirlerini değerlendirmelerini istiyoruz.*” (Türkan); “*Yönetim süreçlerine de katılıyorlar. (...) Performans değerlendirmesini sene sonunda girdiği sınıflarla ilgili öğrencilerden ve velilerden bilgi alıyoruz. Zaten şikâyet olursa hemen bize geliyor. Zaten idare olarak öğretmeni sürekli gözetlediğimiz için, derse gelişi, dersten çıkışı, etüt saatlerinde kalması bunların hepsi bizim gözlemlerimiz arasında olduğu için biz kurum yetkilisine bu yönde bir rapor iletiyoruz. Öğrencilerin performans değerlendirmelerini de aldıktan sonra ona göre öğretmenler ile sözleşme yapılıyor veya yapılmıyor.*” (Ali) şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Motivasyon kategorisinde de “*Bilgi temelli yarışmanın finali Moskova’da yapıldı benim öğrencilerim biyolojiden katıldılar dünya ikinciliği ve dünya üçüncülüğü aldılar. 11 tane de altın madalya getirdiler. Normalde klasik bir müdür törende çocukları kendisi tebrik eder, ben öyle değilim, emek kimin? öğretmenin... O öğretmenin emeği, o hazzı da o yaşasın diye ben hep öğretmene bu tür görevleri veriyorum, öğretileninde tabi ki bu bağlılığı artırıyor. Küçük ama büyük bir nokta.*” (Mehmet); “*...hocanın bu tür şeyleri vardır mutlaka. Hediyeler verilir. Öğretmenin mümkün oldukça rahat edebilmesi için bütün koşullar sağlanır. Aynı zamanda akademik gelişimine de katkı sağlayacak imkânları da ister. Bunlarla destekler de burada verilir.*” (Murat); “*Sözlü teşvik var. Bir başarı varsa gerek toplantılarda, gerek bire bir, gerek öğretmenler odasında, gerek direk sınıfta takdir edilme var. Hem de net ve açık şekilde sözlü, yazılı ve bazen ücrete destek var.*” (Esra) şeklinde çeşitli görüşler bildirilmiştir.

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde öğretmen bağlılığını artırmada ücretin önemli olduğu, iyi bir maaşın çalışma konusunda daha istekli olmaya sebep olduğu, aynı zamanda okulda kariyer fırsatının olduğu, kurumda güçlü bir kültürün varlığının, ortak hareket etmenin beraber çalışmanın birlik duygusunun öğretmeni okulda bulunmak için motive ettiği anlaşılmaktadır.

Yetenek Yönetimi Süreci Sorunları

Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamalarında ortaya çıkan/çıkabilecek sorunlara ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan dokuzuncu soru “Okulunuzda yetenek yönetimi uygulamalarında karşılaştığınız/ karşılaşılabileceğiniz sorunlar nelerdir?” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarında karşılaşılan/karşılaşılabilecek sorunları seçim, çatışma ve öğretmen sirkülasyonu kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Seçim kategorisinde yeteneğin doğru tespiti, çatışma kategorisinde amaç, öğretmen sirkülasyonu kategorisinde okulun konumu, okul sayısı, ücret, sorumluluk, iletişim, durağanlık, okul tercihi, zorunlu haller ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Seçim kategorisinde katılımcıların çoğu yeteneğin doğru tespiti (Çınar, Özgür, Hasan, Sema, Betül, Mehmet, Esra, Türkan, Duygu, Esen, Serap, Ayhan, Ozan, Serkan, Emre, Zeki), çatışma kategorisinde amaç (Çınar, Hasan, Betül, Mehmet, Esra, Burcu, Türkan, Esen, Serkan) öğretmen sirkülasyonu kategorisinde sorumluluk (Damla, Özden, Mehmet, Melike, Ayhan) kodlarını vurgulamışlardır. Seçim kategorisinde “En büyük sorunumuz, yanılma payımız var. Yetenekli bir öğretmen diye alırsınız veya tersi de olabilir yeteneksiz görürüz, yeteneklidir, öyle de oluyor.”(Çınar); “Seçerken çok gönülden inandım ben evet bu öğretmene deyip de ondan sonra çok pişman olduğunuz örneklerle karşılaşabiliyorsunuz. Çok nadir de olsa böyle oluyor.” (Betül) şeklinde görüşler ifade edilirken çatışma kategorisinde “Birey kurum amaç çatışması da olabilir. Bakış açıları değişebiliyor.”(Esra); “Amaç çatışması olabilir. Ben okuldan ne bekliyorum, okul benden ne bekliyor.” (Burcu); “Birey kurum çatışması, yeteneklerinin çıkartılmasında beklentiyi karşılamazsa olabiliyor. Nadir de olsa olabiliyor.” (Türkan); “Öğretmen-Kurum amaç çatışması illaki oluyor. Her noktada oluyor. Ders saatinden tutun maaş beklentisi, izin beklentisi, mesaide olabiliyor. Her türlü çatışma olabiliyor.” (Serkan) şeklinde görüşler ifade edilmiştir.

Son kategori olan öğretmen sirkülasyonu kategorisinde de ifade edilen görüşler şu şekildedir; “Burası bayan hocaların fazla olduğu bir kurum. İster istemez hamilelikten dolayı ya da eş nakil durumundan dolayı sıkıntılarımız oluyor. Anlaşamayıp ya da bizle anlaşamayıp sirkülasyon olduğu oluyor ama akın akın değil. Zaruri durumlardan kaynaklı oluyor.” (Serkan); “Çalıştığım süreç ile aldığım ücret uymuyor diyen çok az da olsa öğretmen oluyor. (...) Öğretmen sirkülasyonu eş durumu vs. olmadığı sürece öğretmenlerimiz ayrılmıyor. Geçen sene Milli Eğitim Bakanlığının açtığı bir sınav vardı. 10 yıl özel okullarda çalışanları kadroya geçirme. Bizden 6-8 tane öğretmen o arada gitti. Mülakata girip kazandılar. Bunun dışında zaruri bir hal olmadığı sürece ayrılma olmuyor.” (Ali).

Katılımcıların görüşlerine göre yetenek yönetimi sürecinde ortaya çıkan veya çıkabilecek sorunlar arasında öncelikle yetenekli öğretmeni belirlemek olduğu ortaya konmuştur; bunun yanı sıra çalışanlar ve okul arasındaki amaç uyumsuzluğunun, sürekli öğretmen değişimi olmasının da güçlü bir kültür yaratma konusunda engel teşkil edebileceği vurgulanmıştır.

Yetenek Yönetimi Süreci Gelişim Önlemleri

Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirebilmek için yapılabilecek uygulamalara ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan son soru “Okulunuzda uygulanan yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek

ve/veya süreci geliştirmek için ne gibi önlemler alınabilir?” şeklindedir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde yöneticilerin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirebilmek için alınabilecek önlemleri ücret, iklim, yönetim, eğitim, motivasyon, yöntem ve yöntemlerin iyileştirilmesi kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Ücret kategorisinde yüksek ücret/ikramiye, iklim kategorisinde huzurlu ortam/iletişim, çalışma koşulları/saatleri, fiziki imkanlar, eşitlik ve adalet, yönetim kategorisinde yönetsel zorluklar, eğitim kategorisinde gelişimi desteklemek, yöneticiler için eğitim, motivasyon kategorisinde takdir, yöntem kategorisinde aile, MEB öğretmen seçimi, yeni kurumlar, yöntemlerin iyileştirilmesi kategorisinde seçme ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Ücret kategorisine ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir; “Öğretmeni bir kere ekonomik yönden düşünüyorum çünkü öğretmen derse girdiği zaman ekonomik kaygısının olmaması lazım ders anlatırken “ben yarın şu borcumu nasıl ödeyeceğim” diye düşünmeyecek öğretmen, anlatırken verimli olamaz.” (Çınar); “İnsanları memnun etmek zor ama biraz daha az çalıştırıp biraz daha çok para vererseniz herkes sizi tercih etmek ister.” (Murat); “Maddelersek eğer ilk başta öğretmeni ekonomik olarak tatmin etmek gerekir.” (Esen); “Daha iyi ücret olabilir.” (Melike).

İklim kategorisine ilişkin görüşler de şu şekillerde ifade edilmiştir; “Zaten öğretmenimiz ekstra bir yeteneğe sahipse ki ben her birinin üstün ve her birinin kıymetli olduğuna inanıyorum farklı alanlarda. Dolayısıyla burası eşitlik ve adalet yöntemiyle geliştirilebilir.” (Burcu); “İdareci gerçek anlamda idare etmeyi öğrenmek zorunda. Ben bir hata yaptım diyelim bunu anında kuruculara söylerse ben bundan sonra yaptığım hiçbir şeyi söylemem, kimse de söylemez. Sonuçta dediğimiz gibi insanların anında ayağı kayabilir, kimse cesaret edemez.” (Serap); “Yönetim olarak öğretmenler arasında adalet sağlanabilirse öğretmenler okulda kalır.” (Zeki).

Yönetim kategorisine ilişkin olarak Çınar görüşünü “Çok şey yapılabilir de zorluklarımız var. Sadece sizin istemeniz yetmiyor yukardakinin de evet demesi lazım. Bize fırsat tanıyacaklarına ket vuruyorlar. Mesela bana şöyle şöyle bir yarışma var okulunuzdan birer tane öğrenci seçin diyor bakıyorsun ki o yarışmayla bizim okulumuzun hiç ilişkisi yok. E böyle olursa biz hangi yeteneği kiminle seçeceğiz? Onun dışında istediğimiz tiyatro eserini çıkartamıyoruz, istediğimiz resmi yapamıyoruz, istediğimiz toplantıyı yapamıyoruz. Örneğin bir münazara yapacağız 2 gruba ayırıyoruz sen şu fikri savun sen şu fikri savun diyemiyoruz. Yani yönetsel zorluklarımız var.” diyerek açıklamıştır.

Eğitim kategorisine ilişkin görüşler de “Süreci geliştirmek için idarecilerin yetiştirilmesi gerekiyor, onların farkındalıklarının artırılması gerekiyor, belki de onlara daha fazla eğitim verilirse çok daha iyi olacak Biz burada 4 idareciyiz, hiçbirimiz odamızda oturmuyoruz, herkes hareket halinde, herkes bizi görebiliyor, bize ulaşabiliyor, bizimle konuşabiliyor veya değişik bir konuyla geldiği zaman biz destek oluyoruz. (...)O yüzden idarecinin dinlemeyi, anlamayı ve empati yapmayı öğrenmesi gerekiyor.” (Türkan); “Eğitimi ile ilgili üniversitelerden faydalanarak iletişim, sınıf yönetimi, kendi alanlarında yeni gelişmelerle ilgili bilgilendirmeler burası Anadolu Lisesi, Fen Lisesi olduğunda yapacağım.” (Emre) şeklinde ifade edilmiştir.

Öğretmenleri motive etme konusunda katılımcılardan birisi “Motivasyon çok önemli diye düşünüyorum, teşekkür edilebilir. Bazen yemekler düzenler bizim okulumuz. O yemeklerde küçük hediyeler verilir, teşekkürler edilir. Bu öğretmen motivasyonunu arttıran etkenlerden bir tanesi.” (Damla); şeklinde; bir diğeri ise “Her okulun çalışma ilkeleri vardır ama bu üretmek etkinlik yapmak, proje üretmek vs. ya da branşında çok iyiysem evet farkedilsin. İyiyimdir ama

ben iyi olduğumu duymak da isteyebilirim. Yani bu hak edene hakkını verebilme kısmı. Hakkaniyetli olmalılar. İnsanların başarısı güdülenmeli.” (Esra) şeklinde görüşler ifade etmişlerdir.

Süreci geliştirme kategorisinde “*Öğrencilerin ve ailelerin öğretmen başarısındaki, yeteneğindeki dönütleri bu süreçte bizim için çok önemli. Aileleri de yetenek yönetimi sürecine dâhil etmek gerekiyor.” (Sema) şeklinde yöntemlerin iyileştirilmesi kategorisinde ise “(...) Biz eğitim kısmını görebiliyoruz onu anlayabiliyoruz, insani kısımlarını da tespit edebilmemiz kısmen olabiliyor ama dediğim gibi o kısımlarda yanılıyor. O kısımları belki insan kaynakları biriminde çalışmış, bu sistemleri iyi bilen, insanları tanıma yöntemlerini, testlerle, çeşitli şekillerle yapabilen kişilerle çalışmak o kuruma yarar sağlar diye düşünüyorum.(...) Bir yıllık öğretmen ama kendini yeteneğini ortaya çıkartabildi, bunları da bulabilmek, bunlarla da iletişime geçebilmek önemli. Tabi işte deneme süreci olabilese öğretmenlerle belli bir dönem için çok daha iyi olur.” (Ayhan) şeklinde görüşler bildirilmiştir.*

Okullarda yetenek yönetimi sürecinin geliştirilmesine ilişkin olarak katılımcılar çeşitli öneriler sunmuşlardır. Bu önerilerin bazıları çalışanların maaşlarının iyileştirilmesi, eşit ve adil uygulamalar, empati kuran yöneticiler, çalışanlarını huzurlu bir ortamda motive eden yöneticiler, takdir ve teşekkürün önemsendiği bir iklim ile katılımcı bir anlayış olarak ifade edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmada yetenekli öğretmende aranan kişilik özelliklerinin sabırlı, içten, güler yüzlü, insanları seven, vicdanlı, adil ve dürüst olma; mesleki özelliklerin ise alan bilgisi/uzmanlık, meslek sevgisi, bilgiyi öğrenciye aktarabilme, dersi sevdirebilme, yeniliğe ve iletişime açıklık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de öğretmenlerde aranan niteliklerin ve yeterliklerin belirlenmesi Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. 2017 yılında, Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri” öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimleri için bir rehber niteliği olma özelliği taşımaktadır. Çalışmaya katılan yöneticilerin yetenekli öğretmen özelliklerine ilişkin görüşleri ile MEB “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri”nin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin yetenekli öğretmeni tanımlarken aslında öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği yeterlikleri ölçüt olarak aldıkları söylenebilir.

Yönetici görüşlerine göre, okul müdürlerinin sahip olması gereken beceriler; teknik, insani ve kavramsal beceriler olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Helvacı ve Aydoğan (2011), Davies ve Davies (2014) ile Özdilek (2019)’un yapmış oldukları çalışma bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Helvacı ve Aydoğan’ın (2011) araştırmasında; lider okul müdürleri için başlıca özellikler, eşitlik ve adalete önem vermesi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurması, yol gösterici ve gelişmelere açık olması olarak ortaya konmuştur. Davies ve Davies (2014) de çalışmalarında bir okulun ilerleme kapasitesi için okul müdürlerinin sahip olması gereken liderliğin temel boyutlarını başkalarıyla çalışma, iletişim, güven, dürüstlük, saygı ve teşvik etme, destekleme olarak belirlemiştir. Özdilek (2019) da çalışmasında liderlerin etkili bir yetenek yönetim süreci yürütebilmelerinde vizyoner bir lider olmalarının önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda yetenek liderlerinin geliştirmesi gereken başlıca becerilerin, iyi iletişim, adil ve yol gösterici yöneticilik olduğu söylenebilir.

Araştırmada ortaya konan bir diğer bulgu okullarda benimsenecek yetenek yönetimi anlayışı öğrenciler açısından öğrenci başarısının istenmesi; okul açısından ise diğer okullarla rekabet edebilmek, okulun devamlılığının sağlanması ve veli beklentilerinin karşılanması olarak belirtilmiştir. Benzer şekilde, Nartgün ve Kaya (2016) tarafından özel okul velilerinin beklentilerinin okul imajı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yürütülen araştırma sonuçları, velilerin nitelikli eğitim kadrosu, akademik başarı ve okulun kalite imajına sahip olmasına önem verdiği sonucunu ortaya koymuştur. Günümüzde rekabetin her geçen gün artması, diğer örgütler gibi okulları da etkilemiştir. Okullar, kendilerini topluma daha iyi bir şekilde tanıtarak olumlu bir imaj oluşturma çabası içine girmiştir. Araştırma sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarının öğrenci başarısını arttıracığı, veli memnuniyetinin sağlanması ile de okul örgütünün dış paydaşlarının tutum ve davranışlarını etkileme gücüne sahip olacağı ve bu sayede okulun nitelikli iş gücünü çekerek devamlılığın sağlanacağı görüşüne sahip olduğunu göstermektedir.

Yeteneği çekme boyutu kapsamında, açık pozisyonları duyurmak ve yetenekli öğretmenleri çekmek için, sosyal medya ve okulların web sitelerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı ortaya konan bir diğer sonuçtur. Demirkasımoğlu ve Taşkın'ın (2015) araştırmasında, öğretmenlerin yetenek yönetiminde işe çekme boyutundaki ifadelerle "az" katıldıkları belirlenmiştir. Öğretmenler diğer okullardaki yetenekli öğretmenlerin veya mezun olmak üzere olan öğretmen adaylarının okula çekilmesi için yöneticilerin çabalarının olmadığını belirtmiştir. Günbey'in (2016) araştırmasında, üniversitede sistematik ve resmi bir yetenek çekme politikasının olmadığı ve kurumun sadece ulusal düzeyde açık pozisyonları duyurma yönteminin olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Buna karşın özel okullarda oluşan açık pozisyonları duyurmak için en çok bilişim teknolojilerinden yararlandığı sonucu çıkmakta ve bu sonuç, Akar (2012) tarafından yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerinin belirlenmesi için gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Becerikli (2019) de araştırmasında bu araştırma bulgusuna benzer şekilde proje okul yöneticilerinin de yeteneği çekme kanalı olarak sosyal medya, kariyer günleri, afiş, pankart, basında yer almak, veli ve öğrenci referansları kullandıklarını ortaya koymuştur. Bulgular, bilgi çağına geçiş ile iş dünyasının farklılaşmasının bir sonucu olarak internet üzerinden iş ve personel bulmanın yaygınlaşmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Yeteneği çekme boyutu kapsamında okulun ekonomik, psikolojik ve örgütsel özelliklerinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Günbey'in (2016) araştırma sonuçlarında yetenekli akademisyenlerin kurumda çalışmak isteme nedenlerine ilişkin görüşlerde kariyer imkânı ön plana çıkmış, maddi imkânlar ise en az söz edilen neden olarak belirtilmiştir. İki araştırmanın farklı sonuçlar vermesi, öğretim kademelerinin farklılığından kaynaklanıyor olabilir. Yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve bağlılıklarının sağlanması konusunda işveren markası ve işgören değer önermesi önemli hale gelmiştir. Örgütler kendilerini diğer örgütlerden ayıracak, farklı ve cazip uygulamalara yer vererek aradıkları en yetenekli çalışanları örgütlerine kazandırmayı amaçlarlar. Bu anlamda yetenekli çalışanlar kurumların kendilerine sunacakları imkânları değerlendirmekte, kurumun tarihçesi, güçlü imajı, huzurlu bir çalışma ortamı, insan ilişkilerinin ön planda olması, yöneticilerin tutumu, okulun iyi fiziki imkânlarla sahip olması aranan kriterler olarak belirtilmiştir.

Yeteneği seçme ve yerleştirme boyutu kapsamında, yöneticiler yetenekli öğretmenleri seçerken öğretmenlerin özgeçmişlerinde deneyim ve referanslara önem verdiklerini söylemişlerdir. Özgeçmişinde çok kurum değiştirdiği görülen öğretmenlerin tercih edilmediği belirtilirken mesleğe yeni başlayan öğretmenler yerine tecrübeli öğretmenlerin tercih edilmesi de göze

çarpmaktadır. Yapılan mülakatlarda iletişim becerisi ve dış görünüş öncelikle dikkat edilen unsurlar olarak belirtilmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerden, zümre başkanlarına, yönetim kurulu üyelerine veya belirlenen bir öğretmen grubuna demo ders anlatımı veya sınıf ortamında ders anlatımı istenmektedir. Yapılan mülakatlarla öğretmenin okul kültürü, vizyon ve misyonu ile uyumuna önem verildiği belirtilmiştir. Yetenek yönetimine bağlı işe alımlarda, deneyim ve performansın yanı sıra okul kültürü, çalışan yapısı, kurum hedeflerine uyum da dikkate alınmalıdır (Atlı, 2010). Yetenekli öğretmenleri seçerken alan bilgisine yönelik sınav yapıldığını belirten sadece 2 okul yöneticisi olmuştur. Yöneticilerin çoğunluğu öğretmenlere sınav yapmayı doğru bulmadıklarını belirtmiştir. Yerleştirme boyutu kapsamında, okullar internet siteleri üzerinden online başvuruların her zaman yapılabildiğini ve gerekli yetkinliklerin önceden belirlendiği açık pozisyonların oluşması durumunda, önceden özgeçmişlerini göndererek başvuru yapan öğretmen adayları arasından aradıkları yeteneklere sahip öğretmenlere ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir. Okullarında çalışan potansiyel yönetici adaylarını belirleme konusunda ise sistemli bir çalışmanın olmadığı çıkan sonuçlar arasındadır. Oysaki yetenek yönetimi uygulamalarında örgüt için en yetenekli adayları dış kaynaklardan çekmek kadar, iç kaynaklardan yararlanmak, performans değerlendirmesi yaparak işgücünün yetenek seviyelerini ve yetkinliklerini değerlendirerek gelecek için liderlik gelişimi sağlamanın önemli olduğu görülmektedir (Akar, 2015; Atlı, 2017; Davies ve Davies, 2014; Riccio, 2010; Yarar, 2018).

Yeteneği geliştirme boyutu kapsamında, yöneticilerin tamamı okullarında ve MEB bünyesinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim ve seminerlerden bahsetmiştir. Yöneticiler öğretmenlere MEB eğitimlerinin duyurusunun yapıldığını, isteyen öğretmenlerin katılabildiğini belirtmiştir. Bazı yöneticiler okullara seminer dönemlerinde uzman davet ettiklerini ve çeşitli konularda destek aldıklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin tamamı lisansüstü eğitime destek verildiğini, birçoğu, öğretmenlerin ders programının buna göre hazırlandığını ve yarım gün veya tam gün yüksek lisans eğitimi için izin verildiğini belirtirken birkaç yönetici ders saatleri konusunda çok anlayışlı davranmadıklarını açıkça ifade etmiştir. Hizmet içi eğitim ve yüksek lisans eğitimi dışında kendilerini geliştirmek için dil eğitimi, mesleki gelişime yönelik konferansa gitmek isteyen öğretmenlerine destek olduklarını belirten sadece 5 yönetici; mentörlük uygulamasından bahseden 7 yönetici olmuştur. Araştırmanın bu bulgusu Akar (2012), Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015), Günbey (2016) ile Yarar'ın (2018) yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin incelendiği çalışmaları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Yetenek yönetimi anlayışında yetenekli personelin gelişimi için mentörlük, elektronik öğrenme, oryantasyon gibi faaliyetler önemli hale gelmiştir ve bu açıdan araştırma bulguları değerlendirildiğinde geleneksel personel geliştirme faaliyetlerinin çoğunlukla devam ettiği söylenebilir. Hâlbuki yetenek yönetiminde potansiyel liderlerin geliştirilmesinde koçluk ve mentörlük profesyonel öğrenme yöntemleridir (Davies & Davies, 2014). Fakat koçluk ve mentörlük destekleri Türkiye'de yasal olarak düzenlenmemiştir ve araştırma bulgularına göre yöneticilerin daha az oranda mentörlük uygulamalarından bahsetmesi, bu uygulamalar için zorunluluğun bulunmaması nedeniyle olabilir.

Yetenekli öğretmenleri kurumda tutma boyutunda yöneticilerin birçoğu ücret politikalarının olduğunu, tecrübeye, yeteneğe bağlı olarak daha yüksek ücret veya ikramiyeler verildiğini belirtmiştir. Bunun dışında bazı özel okulların öğretmenlerine sadece eğitim öğretim dönemi için ücret verildiğini ama kendi okullarında on iki ay boyunca ve zamanında maaş ödemesi yapıldığını belirten yöneticiler de olmuştur. 2 yönetici, bazı öğretmenlerin okula ortaklıklarının yapıldığını ve 1 yönetici de sağlık hizmetleri için bir hastaneyle anlaşmaları olduğunu ve öğretmenlerin indirimli olarak sağlık hizmetlerinden yararlanabildiğini belirtmiştir. 22

yöneticinin yetenekli, çalışkan, aidiyet duygusu yüksek öğretmenler için kariyer basamaklarının açık olduğunu belirtmesi dikkat çekicidir. Aynı zamanda yöneticilerin yarısından fazlası öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımlarının sağlandığını belirtmiştir. Öğretmenlerin bağlılığını sağlamak ve motivasyonlarını artırmak için ödül sisteminin yaygın olmadığı, sözlü bir şekilde öğretmenlerin takdir edildiği çıkan sonuçlar arasındadır. Okullarda sistemli bir performans değerlendirmesi yapılmamakta, öğretmen performansları genellikle yöneticilerin gözlemine dayanmaktadır. 4 yönetici öğretmen performanslarının değerlendirilmesinde öğrencilere uygulanan anketlerden yararlandıklarını belirtirken, 1 yönetici velilere memnuniyet anketi yapıldığını, 1 yönetici de velilerden bilgi alındığını ifade etmiştir. Sadece 2 yönetici kendi belirledikleri kriterlerle oluşturulan formlar ile öğretmen performanslarını değerlendirdiklerini belirtmiştir. Değerlendirme sisteminden fayda sağlanabilmesi için, sistemin sürekli, kapsamlı, adil, motive edici, geliştirici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olması gerekir (Tunçer, 2013) Somut değerlendirme kriterleri belirlenmeli ve performans değerlendirme sonuçları hakkında öğretmenlere bilgi verilmelidir. Ek olarak araştırma bulguları; öğretmenlere ücret teşviki verildiğini ve kararlara katılımlarının sağlandığını buna karşın motivasyona yönelik bir ödül mekanizmasının ve objektif kriterlere dayalı performans değerlendirme sisteminin olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmanın bu bulgusu üniversitelerde yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanma düzeyini belirlemeye yönelik Rudhumbu ve Maphosa (2015), Akar (2012), Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015), Günbey'in (2016) çalışmaları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Bu doğrultuda eğitim örgütlerinde performans değerlendirmesine dayalı çalışan motivasyonunun yetersiz olduğu söylenebilir.

Yöneticiler yetenek yönetimi sürecinde karşılaştıkları veya karşılaşılabileceklerini düşündükleri bir takım sorunlar belirtmişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğu yeteneği seçerken her zaman doğru tercihler yapamadıklarını, yetenekli olduğunu düşündükleri öğretmenlerle başarılı çalışmalar yürütemediklerini veya tecrübe olarak zayıf görünen fakat sonrasında yeteneklerini keşfettikleri öğretmenler olabildiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerle kurum arasında amaç çatışmalarının yaşanabildiği ve okulun beklentileri, hedefleri ile uyuşmayan, mesleki gelişimleri için çaba sarf etmeyen öğretmenlerin kurumla ilişkilerinin kesildiği ifade edilmiştir. Ayrıca öğretmen sirkülasyonu sebepleri arasında özel okulların sayısının artması, okulların buldukları ilçeler, daha yüksek ücretli iş teklifleri veya devlet okullarına atanma ve eş durumu sebebiyle yer değişimi gibi zorunlu haller gösterilmiştir. Veladat ve Navehebrahim'in (2011) ilköğretim okullarında yetenek yönetimini eğitim uzmanlarının bakış açılarıyla incelemek amacıyla yaptığı araştırmada bazı okul müdürleri, yetenek yönetimini uygulamak istediklerini ancak bütçelerinin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise yöneticiler benzer bir sorun yaşadıklarını ifade etmemişlerdir. Bu iki bulgunun farklılık göstermesi özel ve kamu okullarının bütçelerinin farklı olması nedeniyle ortaya çıkmış olabilir.

Yöneticiler okullarında yetenek yönetimi sürecini geliştirmeye yönelik olarak bir takım önerilerde bulunmuşlardır. Bu görüşlerde yüksek ücret politikasının olması gerektiği, öğretmenlerin sürekli gelişmelerinin desteklenmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Okullardaki çalışma koşullarının iyileştirilmesi bu anlamda çalışma saatlerinin azaltılması ve huzurlu çalışma ortamının sağlanması, yöneticiler ile öğretmenler arasında iletişim aksaklıklarının ortadan kaldırılması, yöneticilerin eşit ve adil olması da öneriler arasındadır. Bazı yöneticiler yetenekli öğretmenleri seçme sürecinin iyileştirilmesi gerektiğini belirtmiş, öğretmenlere deneme süresi verilmesini veya okullarda insan kaynakları birimlerinin olmasını öneri olarak sunmuştur. Yetenek yönetiminde kurumların vizyonu doğrultusunda hedeflerine ulaşması ve devamlılığı, yeteneklerin etkin yönetimi ve bağlılığının sağlanmasında liderlere önemli roller düşmektedir

(Aytaç, 2014; Doğan ve Demiral, 2008). Araştırma sonuçlarına göre sadece 1 yönetici bu süreçte yöneticilere de eğitim verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Oysa yetenek yönetiminde başarılı olan örgütler incelendiğinde liderlik gelişiminin kültürlerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve geliştirme sürecine liderleri de dâhil ettikleri görülmektedir (Tarique ve Schuler, 2010).

Araştırma bulguları doğrultusunda bir takım öneriler sunulabilir; bu öneriler şu şekilde ifade edilebilir; eğitim kurumlarının yönetim stratejileri yetenek yönetimi anlayışıyla oluşturulabilir. Her kurum kendi kültürüne uygun olan, vizyon ve misyonuna uyumlu uygulamalar ile yetenek yönetimini örgütün bir parçası haline getirebilir. Yetenek yönetimi kültürü oluşturmada okul yöneticilerine görevler düşmektedir. Bu amaçla yöneticilerin liderlik özelliklerini geliştirmeye ve okulda yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik eğitimler verilebilir; üniversitelerde sunular yapılarak ve ilgili bölüm başkanları ve alan uzmanları ile görüşmeler yapılarak en yetenekli genç öğretmen adaylarına ulaşılabilir; aranan yetenekli öğretmenlerin seçiminde ders anlatımı ve mülakatların yanı sıra, öğretmenlerin kişilik özelliklerini ve okul kültürüne, değerlerine uygunluğunu ölçmeye yönelik testler, durum çalışmaları ve grup görüşmeleri yapılabilir. Öğretmenlerin beceri ve yetenekleri takip edilerek hangi görevleri üstlenebilecekleri ve geleceğe yönelik kariyer planlamaları yapılabilir; objektif kriterlere dayalı performans değerlendirme sistemi geliştirilerek öğretmen bağlılığını arttıracak maddi ve manevi destekler, farklı kariyer olanakları sağlanabilir; sürekli öğrenme kültürünün oluşması ve mesleki gelişim için üniversitelerden akademik destek alınabilir. Kurum dışı eğitimler, iş başında danışmanlık, mentörlük uygulamaları çalışanların gelişimi için etkili olabilir. Ayrıca okullar yetenekli öğretmenleri çekebilme konusunda kendilerini ayrıntılı tanıtan, kültürleri hakkında bilgi sağlayan, örgütsel kimliklerini ifade eden ve bunu duyurabilmek için web sitesi, sosyal medya kullanımı gibi çeşitli yöntemlere başvurabilirler. Bu çalışma, Ankara ilinde bulunan özel liselerde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, devlet okullarında, farklı öğretim kademelerinde ve farklı illerde farklı yöntemler kullanılarak tekrarlanabilir. Yetenek yönetimi uygulamalarının etkililiğinin okullar bazında değerlendirildiği karşılaştırmalı araştırmalar yapılarak yeni bilgi ve deneyimler sağlanabilir.

Kaynaklar / References

- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. Ankara: İmge.
- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 955-974.
- Akar, H. (2017). Durum çalışması. A. Saban & A. Ersoy (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* içinde (s. 139-176). Ankara: Anı.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Ali, F. (2008). *How do big European companies present themselves to attract the most talented people*. (Master's Thesis) The University of Kalmar, Baltic Business School.
- Altıntaş, N. (2003). *Stratejik liderlik ve yetenek yönetimi*. <http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp> adresinden erişildi.
- Atlı, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi ve basın işletmelerinde bir uygulama*. (Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atlı, D. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi*. İstanbul: Abaküs.
- Ayhan, E. ve Tan, M. (2016). Devlet okullarındaki insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(9), 55-69.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi* (39), 1-24.
- Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 165-180.
- Balay, R. (2001). Commitment at public and private high schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 3-4, 92-99.
- Baltaş, A. ve Uşaklıgil, H. O. (2014). Çalışan bağlılığı efsanesi. *Harvard Business Review*. <https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/calisan-baglilik-efsanesi.html> adresinden erişildi.
- Becerikli, E. (2019). *Milli eğitim bakanlığı proje okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Behrstock, E. (2010). *Talent management in the private and education sectors: a literature review*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509967.pdf> adresinden erişildi.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cebeci, Y. (2019). *Özel okullarda öğretmenlere yönelik yetenek yönetimi uygulamaları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. Aypay, A. (Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Davies, B. ve Davies, J. B. (2014). *Eğitimde yetenek yönetimi* T. Aytaç ve C. İpek (Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Demirkasimoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: Özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Fang Li, F., & Devos, P. (2008). *Talent management: art or science: the invisible mechanism between talent and talent factory*. (Master's Thesis) The University of Kalmar, Baltic Business School.

- Günbey, M. (2016). *Yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik personelinin görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Gür, A. (2011). *Rekabet gücünün artırılmasında nitelikli işgücü ihtiyacı ve mesleki eğitim*. (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Imazeki, J. (2009). The distribution of highly qualified, experienced teachers. *National Comprehensive Center For Teacher Quality*.
<http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/docs/August2009Brief.pdf> adresinden erişildi.
- Keçecioğlu, T. (2017). Yetenek yönetimi felsefesine farklı lenslerle bakabilmek üzerine araştırmalar. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Koşar, D. ve Yalcınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 603-627.
- Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin içgörüsü: Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56), 823-833.
- Michaels, E., Hanfield-Jones H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Mckinsey & Co. Inc. Harvard Business School Press.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi: Genişletilmiş bir kaynak kitap* S. Akbaba-Altun ve A. Ersoy (Çev. Ed). Ankara: Pegem Akademi.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2017). *Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri*.
http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/11115355_YYRETMENLYK_MESLEYY_GENEL_YETERLYKLERI.pdf adresinden erişildi.
- Nartgün, Ş. ve Kaya, A. (2016). Özel okul velilerinin beklentileri doğrultusunda okul imajı oluşturma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 153-167.
- Özdilek, K. (2019). *Öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Philips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. San Francisco: Pfeiffer Publishing.
- Redford, K. (2005). *Shedding light on talent tactics*. <https://www.personneltoday.com/hr/shedding-light-on-talent-tactics/> adresinden erişildi.
- Riccio, S. J. (2010). *Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. (Doktora Tezi) The University of Nebraska, Lincoln.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 19(1-2), 21-32.
- Serim-Bahadanlı, H. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi: ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma*. (Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Smylie, M.A., & Wenzel, S. A. (2006). *Promoting Instructional Improvement: A Strategic Human Resource Management Perspective*. Consortium on Chicago School Research, The University of Chicago. <http://ccsr.uchicago.edu/publications/promoting-instructional-improvement-strategichuman-> adresinden erişildi.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *International Journal of Social Science*, 25(1), 139-156.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Ünver, G., Talu-Bümen, N. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155(35), 63-77.

- Veladat, F., & Navahebrahim, A. (2011). Designing a model for managing talents of students in elementary school: A qualitative study based on grounded theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 29, 1052-1060.
- Wasilowski, S. M. (2012). *Talent management in education*. Walden University. https://works.bepress.com/stuart_wasilowski/11/ adresinden erişildi.
- Yarar, Z. (2018). *Okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Yazarlar

Dr. Didem Koşar, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı öğretim üyesidir. İlgili alanları arasında eğitim yönetimi, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve etkileme yer almaktadır.

Çağrı Aydın Gülbahar, T.C. Ticaret Bakanlığında memur olarak görev yapmaktadır. İlgili alanları arasında eğitim yönetimi, yetenek yönetimi, insan kaynakları ve okul yönetimi yer almaktadır.

İletişim

Doç. Dr. Didem Koşar, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Beytepe/Ankara, Türkiye, didemalikosar@gmail.com

Çağrı Aydın Gülbahar, Dumlupınar Bulvarı No:151 Eskişehir Yolu 9. Km, Ankara, Türkiye, cagri_aydinn@hotmail.com

Summary

Purpose and Significance. The purpose of this study is to examine the opinions of private school administrators about talent management in Ankara. As one of the most important reasons for the high performance of the organizations, the emergence of the talent of employees has made talent management even more important today. Highly skilled employees in organizations are seen as strategic elements for competitive advantage (Akar& Balcı, 2016). It is clear that the acquisition of talented trainers and the development of the existing system will be beneficial for the development of the country through the adoption of talent management in educational organizations that will train people with very different characteristics, information equipment and high potential. Due to few studies on talent management in Turkey and the results that emerge out talent management applications are few (Akar & Balcı, 2016; Demirkasımoğlu & Taşkın, 2015; Günbey, 2016; Yazar, 2018) it is important to learn the views of school administrators via this qualitative study. With this research, it is aimed to make suggestions to education and school administrators, teachers, education experts, inspectors and policy makers and to contribute to other researches and literature. In this context, the aim of this research is to determine the opinions of managers about talent management in private schools. In line with this general purpose, it has been tried to determine the opinions of the private school administrators about the characteristics of the talented teacher, the skills that the school principals should have in the talent management, the factors that prepare the ground for talent management, the talent management process, the problems encountered in this process and the development of the process.

Methodology. This study aims to determine the views of private high school administrators about talent management in qualitative research method and case study design. In the case studies, factors such as the environment, events, individuals and processes are investigated with a holistic approach in their natural environment in a limited manner with time and place, and focuses on how they affect the situation and how they are affected. In the case of holistic multi-case design, each case is handled as a whole within itself (Yıldırım & Şimşek, 2016). In this direction, this study is in a holistic multi-case design as the views of different private school administrators about the ongoing talent management practices in their schools are discussed. The study group of the research consists of 23 private school administrators working in Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle districts of Ankara province in 2017-2018 academic year. In this study, one of the purposeful sampling methods is easily accessible and maximum diversity sampling technique is used and participant interviews are completed considering the data saturation. The variables such as gender, age, educational status, administrative duty, branch, seniority, and duration of service in the study were taken as the source of diversity in determining the managers to be selected for the study group of the study. A semi-structured interview form consisting of 6 demographic and 10 open-ended questions developed by the researchers was used as the data collection tool. These data obtained from the interviews were coded for the purpose of the research after the participant confirmations were received, these codes were classified and the themes / categories that would reveal the research findings were identified, descriptive and content analyzes were performed.

Results, Discussion and Conclusion. When the views of the manager about the traits sought of the talented teacher are examined in the first sub-problem, it is seen that these traits are classified into two categories as personality traits and professional traits. The personality traits sought in a talented teacher are patient, sincere, friendly, loving people, conscientious, fair and honest;

whereas the professional characteristics are field knowledge / expertise, love of profession, knowledge transfer to the student, love the course, innovation and openness to communication. The second sub-problem of the research is the determination of the managers' opinions about the skills that the school principals should have during the talent management process. According to the managers' opinion, the skills that the school principals should have; technical, human and conceptual skills. The third sub-problem of the research was determined in two categories as student and school. Importance of talent management in schools for students, demanding student success; the importance of the school in terms of being able to compete with other schools, ensuring the continuity of the school and meeting the expectations of parents are stated. The fourth sub-problem of the research is the determination of the manager's views on the talent management process. Within the scope of attracting talent, it has been concluded that social media and schools' web sites are used predominantly in order to announce open positions and attract talented teachers, however, person references are taken into consideration. The second question that was asked to learn the views of managers within the scope of attracting talent is the reason why talented teachers prefer the institution. According to the administrators, the strengths to attract talented teachers to school are divided into three categories as economic, psychological and organizational qualities. Within the scope of the selection and placement dimension of talent, the opinions of the managers about the methods used when selecting talented teachers were examined. Opinions were collected in the categories of curriculum vitae, interview, lecture and exam. Administrators stated that teachers attach importance to experience and references in their curriculum vitae. Within the scope of skill development dimension, the opinions of teachers about the education and continuous professional development of teachers were examined. All of the administrators mentioned in-service trainings, which are generally held twice a year in their schools, and in-service trainings and seminars held within the MoNE. Within the scope of ability retention, the views of the administrators about the practices aimed at ensuring the commitment of teachers were examined. In the dimension of keeping talented teachers in the institution, four categories were identified as financial opportunities, career opportunities, corporate culture and motivation. Within the scope of the fifth sub-problem of the research, the opinions of the managers about the problems they face or think they might encounter during the talent management process are examined. Opinions were concentrated in the categories of inability to identify correctly, conflict and teacher circulation. In the sixth sub-problem of the research, the suggestions of managers to successfully manage talent management in schools and improve the process were examined. Managers' views are concentrated in the categories of high wage policy for the most talented employees and supporting the continuous development of teachers. Some suggestions are offered according to the results as in the following; Management strategies of educational institutions can be formed with talent management approach. Each organization can make talent management a part of the organization with practices that are in line with its own culture, compatible with its vision and mission. School administrators have duties in creating a talent management culture. For this purpose, trainings can be given to develop leadership skills of managers and talent management practices in school. In addition to lectures and interviews, tests, case studies and group interviews can be conducted to measure teachers' personality traits and their suitability to school culture and values. This study was conducted in private high schools in Ankara. The research can be repeated using different methods in public schools, different teaching levels and different provinces. New knowledge and experiences can be provided by performing comparative researches in which the effectiveness of talent management practices is evaluated on a school basis.