

Okul Müdürlerinin Okullarda Yetenek Yönetimine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Serkan Yıldırım¹, Adem Ak², Tuba Yıldırım³, Gülüzar Ak⁴

DOI 10.5281/zenodo.8395632

Özet

Bu çalışma, okul müdürlerinin okullarda yetenek yönetimine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Yetenek yönetimi, modern eğitim alanında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, okul liderlerinin ve öğretmenlerin bu konudaki görüşlerini anlamak, okullarda etkili bir yetenek yönetimi stratejisi oluşturmak için kritik bir adım olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı okul müdürlerinin okullarda yetenek yönetimine yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Bu çalışma nitel çalışma tekniklerinden biri olan durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın araştırma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme ile çalışmaya dahil edilen Ankara'nın merkez ilçelerinde görev yapan ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 19 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak 3 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışma, öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin görüşlerini, yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini ve yetenek yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin görüşlerini incelemiştir. Öğretmenler, yetenek yönetimini başarı ve kaliteyi artırmak, yüksek potansiyelli yetenekleri tanımlamak ve geliştirmek olarak algılamıştır. Okullarda yetenek yönetimini olumsuz bulanlar daha fazladır ve bunlar yetenek yönetiminin okullarda uygulanabilir olmadığını düşünmektedir. Ayrıca, öğretmenler arasında yetenek yönetiminin gereksiz rekabet ve çekişmelere yol açabileceği endişesi vardır.

Anahtar Kelimeler: okul müdürü, yetenek yönetimi, okul, öğretmen

Teachers' views on school principals' talent management in schools

Abstract

This study aims to determine teachers' views on principals' talent management in schools. Talent management is becoming increasingly important in modern education. Therefore, understanding the views of school leaders and teachers on this issue is considered as a critical step to create an effective talent management strategy in schools. In this context, the aim of this study is to determine teachers' views on principals' talent management in schools. This study was conducted with a case study, which is one of the qualitative study techniques. The research group of the study consists of 19 teachers working in primary, secondary and high schools in the central districts of Ankara, who were included in the study with maximum diversity sampling. A semi-structured interview form consisting of 3 open-ended questions was used as a data collection tool. The data of the study were collected through face-to-face interviews. The data obtained from the interviews were analyzed using an analytical approach. The study examined teachers' views on talent management approach, their views on the applicability of talent management dimensions in schools and their views on the existence of talent management culture in schools. Teachers perceived talent management as increasing success and quality, identifying and developing high potential talents. There were more teachers who perceived talent management in schools negatively, and they thought that talent management was not applicable in schools. There is also a concern among teachers that talent management can lead to unnecessary competition and strife.

Keywords: school principal, talent management, school, teacher

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, serkanyildiorm@gmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ademseref@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, tubayildirimm@outlook.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, guluzarcetin.58@gmail.com

Giriş

2000 yılının başlarında, Mckinsey danışmanlık şirketinin 1997 yılında yaptığı "yetenek savaşları" çalışması yetenek yönetimi (YY) kavramını gün ışığına çıkarmıştır. Çalışmanın bulguları, başarılı işletmelerin YY için istikrarlı ve birleşik bir strateji kullandığı gözlemine yol açmıştır. Bu bağlamda hem şirketler hem de eğitim kurumları için en değerli kaynağın "yetenekli çalışanlar" olduğu söylenmektedir (Axelroad, Michaels ve Hanfield, 2001; Castellano, 2016; Vaiman, Scullion ve Collings, 2012). Bir eğitim kurumunun ihtiyaç duyduğu yetenek ve bilginin belirlenmesi, liderlik ve üst yönetim rollerine en uygun personelin yerleştirilmesi, kariyer yönetiminin uygulanması ve yüksek performanslı bir kültürün geliştirilmesi süreci, eğitimin önemli yönleridir (Davies ve Davies, 2011). BY (bilgi yönetimi) stratejilerini hayata geçirme prosedürleri (yetenek keşfi, işe alma, yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve yedekleme) eğitim şirketlerinde diğer işletme türlerinden farklı olabilir. Eğitim kurumlarında, özellikle de okullarda, yeni bir dünya görüşü ve insan merkezli bir YY yaklaşımı gereklidir. Bilgi yönetimine öncelik verilmesi, verimli bir öğrenme-öğretme ortamının oluşturulması ve okullarda eğitim liderliğinin tesis edilmesi gibi önemli stratejik hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilir (Davies ve Davies, 2011; İpek, Aytac ve Gok, 2015). Bilgi yönetimi modern eğitim bakanlıkları ve eğitim kurumları dünyasında hayati bir başarı bileşeni olarak kabul edilmektedir. Eğitim örgütlerinin yönetiminde çalışanların yeteneklerinin ve okul liderlerinin bilgi yönetimi becerilerinin önemi giderek artmaktadır (Davies ve Davies, 2011). Yüksek potansiyelli personeli çekmek, beslemek, elde tutmak ve geliştirmek ve okul ortamına katkıda bulunmalarını sağlamak için eğitim kurumları bilgi yönetimi tekniklerini kullanmalıdır (Altınöz, 2018; Ansar ve Baloch, 2018; Aytac, 2014, 2015). "Yetenek", okulda akademik başarının önemli bir bileşenidir. Eğitim alanında ise "yetenek" kurumun başarısı için esastır (Davies ve Davies, 2014).

Yetenek Yönetimi Unsurları Potansiyel personelin çekilmesi/tanımlanması, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması eğitim işletmelerinde yetenek yönetiminin dört yönünü oluşturmaktadır (Davies ve Davies, 2014; FangLi ve Devos, 2008; Philips ve Edwards, 2009):

1. Yeteneği çekme ve belirleme: Performans değerlendirme prosedürleri, eğitim kurumları ve özellikle okullar tarafından, hem iç hem de dış kaynaklardan yetenekli eğitimciler, yöneticiler ve diğer personeli bulmak için bir ön önlem olarak kullanılır. Bu bağlamda, üniversite öğrencileri, yeni mezunlar ve hem şirket içinde hem de dışında diğer şirketlerin çalışanları için bir faaliyet merkezi oluşturmak için çaba gösterirler. Yetkin çalışanlar bulmak, rol süreci boyunca dikkate alınması gereken en önemli faktördür. Etkili performans ve beceri değerlendirmesi, gerçek performans ile potansiyel arasındaki uyumsuzluğu saptamaya yardımcı olduğu için yetenekleri belirlemenin ilk adımlarıdır (Davies ve Davies, 2014).

Okul içinden ve dışından potansiyel yetenekli adaylara ulaşmak, başvuru, seçim ve işe alım süreçlerini sağlamak eğitim örgütlerinde yetenek çekme ve belirleme boyutunda yürütülen faaliyetler arasında yer alıyor. 2. Yetenek yerleştirme/işe alma: Eğitim kurumlarında belirli roller için seçilen çalışanların performans ve becerilerine uygun rol ve görevlerde çalışmaları garanti altına alınır. Yetenek yerleştirme boyutunda çalışan performansı değerlendirilir ve kariyer yönetimi yapılır. 3. Yetenek geliştirme: Çalışanları gelecekte ihtiyaç duyacakları bilgi ve yeteneklerle donatmak için eğitim kuruluşları eğitim programları sunar. Yetenek geliştirme programları iş zenginleştirme, rotasyon, mentorluk, uzaktan öğrenme vb. eğitimleri içerebilir. 4. Yeteneği elde tutma ve yedekleme planlaması: Eğitim firmaları, etkinliği garanti altına almanın yanı sıra nitelikli personelin bağlılığını korumak ve güçlendirmek için güvenli, şeffaf ve performansa dayalı bir yönetim prosedürü uygulamalıdır.

Temel rolleri doldurmak ve çeşitli nedenlerle (emeklilik, transfer, istifa, vb.) şirketten ayrılan personelin yerini almak için yetenekli adaylardan oluşan bir havuz oluşturulmalıdır.

YY, personel yeteneğini artırmak için gereken tüm prosedürleri içeren bir kültürün oluşturulmasını zorunlu kılar (Aytac, 2014; Tabancalı ve Korumaz, 2014). İnsanların çalışmak, düşüncelerini ve mesleki bilgilerini paylaşmak istedikleri bir atmosfer, okullarda seçkin kişileri tanıyan ve teşvik eden bir kültürü besler (Davies ve Davies, 2011). Bir bilgi yönetimi kültürü oluşturulduktan sonra okullarda yetkin öğretmenleri işe almak, elde tutmak, mesleki gelişimi teşvik etmek ve onlara ilham vermek daha kolaydır (İpek, Aytaç ve Gök, 2015). Güçlü bir yetenek kültürüne sahip eğitim kurumlarında okul toplumu bir bütün olarak yetenekle ilişkili değerleri benimser ve paylaşır. Yetenek yöntemi uygulamalarının benimsenmesinin başarısız olma olasılığı, yetenek kültürünün kabul edilme ve çalışanların bu kültüre dahil edilme derecesi ile azalır. Yetenek kültürünü okul örgütünün merkezine yerleştirmek çoğunlukla yöneticilerin sorumluluğundadır (Güneş ve Keskinkılıç, 2017). Geleceğin liderlerini bulmak ve yetiştirmek için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği, okulun kültürüne bağlıdır ve bu da yetenek belirleme ve geliştirmenin nasıl yürütüldüğünü ve anlaşıldığını etkiler (Davies ve Davies, 2014). Yetenek yönetimi çerçevesinde, Türk eğitim sistemi, özellikle okullarda geleceğin liderlerini teşvik eden bir yapı ve kültür oluşturmalıdır (Elma, 2013). Etkili okul liderleri, yetenekli personelin işe alınması, atanması ve sürdürülmesinin yanı sıra adanmışlıkları ve sürekli gelişimleri için de gereklidir (Rhodes, 2012). 2015 yılından sonra, okul yöneticilerinin yetenek yöntemi ve bileşenlerine yönelik görüşlerini ele alan araştırmaların sayısında gözle görülür bir artış olmuştur. Araştırmacılar Gündüzalp ve Boydak Ozan (2019), akademisyenlerin genel olarak yetenek yönteminden memnun olduğunu bulmuştur. Aytaç'ın (2015) araştırmasında, okul yöneticilerinin algılanan yetenek yöntemi liderliğinin öğretmenlerin iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu gösterilmiştir. Tabancalı ve Becerikli (2019), proje okulu yöneticilerinin yetenekleri çekmek için sosyal medya, kişisel tavsiyeler, web siteleri, resmi ziyaretler ve davetler gibi kanalları kullandıklarını tespit etmiştir. Ayrıca hedef ve stratejileri belirlemek için ortak değerler ve amaçlar doğrultusunda uzun ve kısa vadeli stratejik planlama yöntemlerini kullanmışlardır. Son olarak, işlerine bağlı kalabilmek için adil ve hoşgörülü olmaya, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmışlardır. Demirkasımoğlu ve Taştan (2015) ile Güneş ve Keskinkılıç'ın (2017) araştırmalarında da yetenek yöntemi ve bileşenlerinin özel okul öğretmenleri tarafından kısmen uygulandığı görülmüştür.

Bu araştırmanın, Türk Eğitim Sistemi'nin temel üretim birimleri olan okulların hızla yetkin ve eğitici kurumlara dönüştürülmesine ilişkin bilgi birikimine katkı sağlaması beklenmektedir. Alanyazın incelendiğinde, bazı çalışmalarda (Demirkasımoğlu ve Taştan, 2015; Erol, 2019; Güneş ve Keskinkılıç, 2017; Yerlikaya, 2017) farklı eğitim kademelerindeki eğitimcilerin, öğrencilerin ve özel okul yöneticilerinin MA yaklaşımına ilişkin bakış açılarına yer verilirken, devlet okulu yöneticilerinin MA yaklaşımına ve uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Süreçte önemli bir rol oynayan ve bütüncül bir bakış açısına sahip olan okul yöneticilerinin görüşlerinin ortaya konması, yetenek yönetimi eğitim programlarının devlet okullarında başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik taktiklerin oluşturulmasına da yardımcı olacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın amacı okul müdürlerinin okullarda yetenek yönetimine yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir.

Araştırma ile okul müdürlerinin okullarda yetenek yönetimine yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla araştırmaya katılan öğretmenlere aşağıda belirtilen sorular yöneltilmiş ve yanıtları aranmıştır:

1. Öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin yetenek yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları, bir durumu araştırmacı tarafından değiştirilmeden, şu anda olduğu gibi göstermeye çalışan çalışma türleridir. Tipik olarak durum çalışmaları, karmaşık sosyal olguları anlamak için kullanılır ve "neden?" ve "nasıl?" sorularına odaklanarak araştırmacının "hedeflenen durumu" derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olur (Yin, 2013). Birden fazla katılımcının görüşlerini değerlendirmek ve konu bağlamında tartışmak gibi nedenlerle, bu araştırmada durum çalışması tekniği kullanılmıştır.

Çalışma grubu (örneklem)

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 19 öğretmen çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre, maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, potansiyel çalışma katılımcılarının çeşitli özelliklerini en üst düzeyde doğru bir şekilde temsil etmektir. Sonuç olarak, örneklem için öğretmenler seçilirken cinsiyet, okul türü, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve branş gibi çeşitli geçmişleri temsil etmelerine özen gösterilmiştir. Bu faktörler, çalışma gerçekleştirilmeden önce yapılan literatür araştırması, uzmanların değerlendirme sonuçlarına göre konunun tanımlanmasında önemli görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

Demografik Sorular	Kategoriler	n	%	Toplam
Cinsiyet	Erkek	8	42,1	19
	Kadın	11	57,9	
Yaş Durumu	20- 29 Yaş	5	26,3	19
	30- 39 Yaş	11	57,9	
	40- 49 Yaş	3	15,8	
Mesleki Kıdemi	01- 09 Yıl	10	52,6	19
	10- 19 Yıl	8	42,1	
	20- 29 Yıl	1	5,3	
Branşı	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	2	10,5	19
	Fen Bilimleri	2	10,5	
	İngilizce	6	31,6	
	Matematik	1	5,3	
	Okul Öncesi	2	10,5	
	Sınıf Öğretmeni	5	26,3	
	Türkçe	1	5,3	
Öğrenim Durumu	Lisans	12	63,2	19
	Yüksek Lisans	7	36,8	

Bu tablo, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini göstermektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılanların %57,9'u kadın, %42,1'i ise erkektir. Yaş dağılımına göre ise, katılımcıların %26,3'ü 30-39 yaş aralığındadır, %15,8'i 40-49 yaş aralığındadır ve %26,3'ü 20-29 yaş aralığındadır. Mesleki kıdeme göre incelendiğinde, katılımcıların %52,6'sı 1-9 yıl mesleki deneyime sahiptir, %42,1'i 10-19 yıl deneyime sahiptir ve %5,3'ü 20-29 yıl deneyime sahiptir. Katılımcıların branşlarına göre dağılıma bakıldığında, İngilizce branşı %31,6 ile en fazla katılımcıya sahiptir. Sınıf öğretmenleri ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşı da katılımcıların %10,5'ine kadarını temsil etmektedir. Öğrenim durumu açısından, katılımcıların %63,2'si lisans mezunu iken, %36,8'i yüksek lisans derecesine sahiptir. Bu demografik veriler, araştırmaya katılanların profillerini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Veri toplama araçları

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma durum deseni kullanılarak gerçekleştirildiği için veri toplama stratejisi olarak görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniği, araştırmacılara katılım, esneklik ve olgulara ilişkin deneyim ve yorumların ortaya çıkarılmasında olanak sunmaktadır (Çepni, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür dikkatle incelenmiş ve konu ile ilgili sorular hazırlanmıştır. Formun giriş bölümünde araştırmanın amacı, tekniği, prosedürü, katılımcıdan beklentiler, araştırmaya gönüllü katılım ve uyulması gereken etik kurallar belirtilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda 5 (beş) demografik sorunun yanı sıra 3 (üç) açık uçlu soruya yer verilmiştir. Veri toplama aracının geçerliliğini test etmek için eğitim yönetimi ve politikası alanında üç, nitel araştırma alanında bir uzmana ve iki okul müdürüne danışılmıştır.

Verilerin toplanması

Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar önceden aranarak görüşmenin amacı anlatılmış ve ortalama bir saat için randevu vermeleri istenmiştir. 19 katılımcı ile tercihlerine uygun ortamlarda görüşülmüş ve görüşmelerden elde edilen materyaller derhal yazıya dökülmüştür. Çalışma grubuyla yapılan görüşmelerde kayıt cihazı kullanılmamıştır. Derinlemesine sonuçlar elde edilmek istendiği için görüşmeler 35 ila 120 dakika arasında sürmüştür. Araştırma grubunda görüşülen tüm katılımcılara, katılımcıların bakış açılarını derinlemesine değerlendirmek amacıyla, verdikleri yanıtlar doğrultusunda "nasıl bir şey olduğu", "neden olduğu", "nasıl olduğu" ve "neleri içerdiği" hakkında derinlemesine sorular sorulmuştur.

Güvenilirlik ve Geçerlilik

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının incelenen olguları ne kadar nesnel bir şekilde tanımladığını ifade eder. Öncelikle çalışma bulgularının doğruluğu ile ilgilidir. İç geçerlilik, araştırmacının kullandığı araç veya yaklaşımı kullanarak değerlendirmek istediği verileri gerçekten ölçüp ölçemeyeceği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Dış geçerlilik ise kullanılan veri toplama aracının benzer gruplarda karşılaştırılabilir bulgular verip vermeyeceği ile ilgilidir. Bu çalışmanın analizinin iç geçerliliği ile ilgili olarak, öncelikle elde edilen kategorilerin ve içeriklerin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını ve araştırmadan elde edilen bilgilerin uygun bir şekilde kategorize edilip edilmediğini görmek için üç iç tutarlılık kontrolü yapılmıştır. LeCompte ve Goetz (1982, aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018), çalışmanın iç güvenilirliğini artırmak için kullanılabilecek birkaç yol olduğunu belirtmiştir. Bu tekniklerden biri, veri analizinden elde edilen bulguların farklı bir araştırmacı tarafından doğrulanmasıdır. Söz konusu tekniğe göre, çalışmanın güvenilirliği için analiz prosedürü ve analiz sonuçları hakkında profesyonel bir görüşe başvurulmuştur. Orijinal bilgilere geri dönülerek bu noktada yapılan tartışmalar doğrulanmış ve her adımda mutabakata varılarak ilerlenmiştir.

Verilerin analizi

Görüşmelerden elde edilen veriler, yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı doğrultusunda içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, gelişen fikirler doğrultusunda mantıksal olarak yapılandırılması ve ardından verileri açıklayan konunun bulunması, karakterize edilmesi ve sınıflandırılması süreci içerik analizi olarak bilinmektedir. Başka bir deyişle, içerik analizinin temel adımı, karşılaştırılabilir materyalleri belirli fikirler ve temalar çerçevesinde gruplamak, daha sonra bunları okuyucuya anlamlı gelecek şekilde düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ebeveyn görüşmelerinden elde edilen cümlelerdeki fikirler, tümevarım yöntemi kullanılarak içerik analizinde birimler olarak kullanılmıştır. Her bir kavram gruplanırken bağlam bölgeleri dikkate alınmıştır. Bu gruplama işleminin ardından, her bir grubun hangi temayı ifade edebileceğini belirlemek için her bir grup ve tüm cümle grupları ayrı ayrı incelenmiş tema kod ve frekanslar ile yorumlanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelere ait bulgular bulunmaktadır. Görüşme esnasında katılımcılara okul müdürlerinin okullarda yetenek yönetimine yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesine yönelik bazı sorular sorulmuştur. Sorulan sorular ve verilen cevaplara yönelik oluşturulmuş temalar ve verilen cevapların içerisinden seçilmiş

örneklerden bazıları bu bölümde yer almaktadır. Katılımcılara ilk olarak “Yetenek Yönetimi yaklaşımına ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara yönelik bulgular, Tablo 2’de yer almaktadır:

Tablo 2: Yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin katılımcı görüşleri

Temalar	Alt Temalar	f	Katılımcı
Yetenek Yönetiminin Amacı	Kişisel ve kurumsal başarı ve kaliteyi artırmak	6	Ö4, Ö6, Ö12, Ö16,Ö17,Ö18
	Yüksek potansiyelli yetenekleri tanımlamak, geliştirmek, elde tutmak ve kullanmak	5	Ö1, Ö5, Ö10, Ö11,Ö16
	Yetenekli ve yüksek potansiyelli çalışanları motive ederek kurumun performansını ve rekabet gücünü artırmak	3	Ö1, Ö2, Ö19
	Çalışanların motivasyon, verimlilik ve aidiyetlerini artırmak	2	Ö4, Ö12
İnsan kaynakları yönetimi	Kişileri en çok verim alınacak alanlarda çalıştırmak	3	Ö14,Ö15,Ö16
	Yüksek potansiyelli çalışanları tespit etmek ve onları önemli pozisyonlara hazırlamak	3	Ö1, Ö16, Ö7
	Başarılı çalışmalarını ödüllendirmek	1	Ö7
	Performans değerlendirmesi yapmak	1	Ö1
Yetenekli öğrenciler	Öğrencilerin yetenek seviyelerini belirlemek ve buna uygun ortamlar oluşturmak	1	Ö9
Yetenek Yönetimi ile İlgili Kaygılar	Kişilerin yetenekleri rekabet konusu yapılmamalı	1	Ö13
	Yetenek yönetimi şirkette çalışan diğer bireylerin özgüven eksikliği yaşamasına neden olabilir ve şirkete bağlılıklarını sarsabilir	1	Ö3
	Yetenekli personel desteklenirken diğer personel ihmal edilmemeli	1	Ö8

Katılımcı öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin görüşleri incelendiğinde; dört tema ve 12 alt tema tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimini en çok kişisel ve kurumsal başarı ve kaliteyi artırmak (f=6) ile yüksek potansiyelli yetenekleri tanımlamak, geliştirmek, elde tutmak ve kullanmak (f=5) olarak algıladıkları görülmektedir. Az sayıdaki görüşlerde de yetenek yönetimi; başarılı çalışmalarını ödüllendirmek, performans değerlendirmesi yapmak, öğrencilerin yetenek seviyelerini belirlemek ve buna uygun ortamlar oluşturmak şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca yetenek yönetimi ile ilgili kaygılar başlıklı dördüncü tema altında dile getirilen az sayıdaki bazı görüşlerde ise katılımcılar; kişilerin yeteneklerinin rekabet konusu yapılmaması ve yetenekli personel desteklenirken diğer personelin ihmal edilmemesi gerektiği; yetenek yönetiminin şirkette çalışan diğer bireylerin özgüven eksikliği yaşamasına neden olabileceği ve şirkete bağlılıklarını sarsabileceği şeklinde uyarı ve endişelerini dile getirmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin konuyla ilgili bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Yetenek yönetimi, bir organizasyonun çalışanlarının yeteneklerini ve becerilerini etkin bir şekilde tanımlama, geliştirme, elde tutma ve kullanma sürecidir. Yetenek yönetimi, nitelikli

çalışanları belirleme, eğitme ve geliştirme, performans değerlendirmesi yapma, yüksek potansiyelli çalışanları tespit etme ve önemli pozisyonlara hazırlama gibi süreçleri içerir. Amacı, yetenekli ve potansiyelli çalışanları motive ederek kurumun performansını ve rekabet gücünü artırmaktır.” (Ö1)

“Bu yöntem yetenekli bireyler için faydalı olur, fakat şirkette çalışan diğer bireyler özgüven eksikliği yaşayabilir ya da onların daha ön planda olması nedeniyle diğer çalışanların şirkete olan bağlılığı sarsılabilir. Bunun yerine her birey yetenekli kabul edilip şirkete faydası olacak şekilde geliştirilirse çalışanlar ve şirket için daha faydalı olur.” (Ö3)

“Yetenek yönetimi organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamak açısından son derece önemlidir. Yetenek yönetimi sadece iş verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan memnuniyetini ve bağlılığını da artırır. Çalışanların yeteneklerini geliştirme ve kariyerlerini ilerletme fırsatları sunmak, onların işlerine olan katkılarını daha değerli hissetmelerine olanak tanır.” (Ö4)

“Öğretmenin hangi alanda hangi konuda yeteneği var onu tespit etmek ve bu konuda nasıl yararlanırım gibi düşüncelere sahip olmak okul idarecisinin en önemli vazifelerinden biridir.” (Ö5)

“Kişisel açıdan da kurumsal açıdan da yararlı olacağını düşünüyorum.” (Ö6)

“Okullarda rekabet edecek değerleri vurgulayan güçlü bir örgüt kültürü oluşturma yönündeki çabaların yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışanların yeteneklerini geliştirmek için onları destekleyeceği performanslarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalı ve bunların yaptığı iyi çalışmalar ödüllendirilmeli. Yetenekli insanlara sahip çıkmalıyız ve onları en iyi şekilde değerlendirmeliyiz. Şu anda bir sürü yetenekli personelimiz yurt dışına gidiyor. Bunlara sahip çıkmadığımız, eğitilince değer vermediğimiz için olduğunu düşünüyorum.” (Ö7)

“Yetenekli personel desteklenirken diğer personel ihmal edilmemeli.” (Ö8)

“Okullarda yetenek seviyelerine göre öğrencilerin belirlenmesi ve uygun ortamların oluşturulması gerekir. Öğrencilerin yeteneğinin belirlenmesi için yetenek tarama testlerinin sık sık yapılması gerekir.” (Ö9)

“Yetenek yönetimi kurum içerisinde sistemli ve istikrarlı şekilde uygulandığı takdirde kurumsal başarıyı ve kaliteyi artıracak ve kurumsal hiyerarşiyi de saygı duyulur boyuta taşıyacaktır. Çalışanların yetkinliklerine ve kapasitelerine saygı duymak bireylerin çalışma motivasyonlarını ve verimliliklerini de artıracaktır.” (Ö12)

“Her bireyin yeteneği farklıdır, kişiye özgüdür. Bunu kişi bazen kendisi keşfedebilecek farkındalığa, imkana ve zamana sahipken kimisi bunlardan yoksundur. Bu kişilerin yetenekleri başkaları tarafından keşfedilir ya da potansiyel kişinin kendisinde saklı kalır. Yetenek yönetimi ile kişilerin yeteneklerinin keşfedilmesi güzeldir fakat neoliberal politikalarla rekabetin iyice tavan yaptığı sistemde bunun da rekabet konusu yapılmasını uygun bulmuyorum. Kişiler kendilerini tanımak için keşfedilmeli başkalarıyla rekabet ve yarış içine dahil olması için değil.” (Ö13)

“Yetenek yönetimi, bir organizasyonun en değerli varlıkları olan insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetme süreci olduğunu düşünüyorum. Bu süreç, kurumların doğru yetenekleri geliştirmelerine, motive etmelerine ve elde tutmalarına yardımcı olur. Yetenek yönetimi sadece mevcut personeli değil, gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurur. Bu, kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlar.” (Ö16)

Katılımcılara ikinci sırada “Yetenek Yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşleriniz nelerdir? (Yetenek Geliştirme, Performans Yönetimi, Kariyer Planlama, Yetenek Elde Tutma ve Bağlılık, Hızlı Adaptasyon ve Esneklik, Liderlik Geliştirme, Çalışan Motivasyonu ve Memnuniyeti)” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara yönelik bulgular Tablo 3’te yer almaktadır:

Tablo 3: Yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin katılımcı görüşleri

Temalar	Alt Temalar	f Katılımcı
YY boyutlarının uygulanabilirliğine ilişkin olumlu görüşler	Yetenek Geliştirme	6 Ö1,Ö4,Ö10,Ö11,Ö16,Ö18
	Çalışan Motivasyonu ve Memnuniyeti	2 Ö2,Ö8
	Kariyer Planlama	2 Ö1,Ö8
	Performans Yönetimi	2 Ö8, Ö19
	Yetenekleri Elde Tutma ve Bağlılık	1 Ö12
YY boyutlarının uygulanabilirliğine ilişkin olumsuz görüşler	Okullarda Uygulanabilir Değil	6 Ö6,Ö9,Ö13,Ö14,Ö15,Ö17
	Yetenek Geliştirme Tamamen Öğretmenin Bireysel Gayretine Bağlı	2 Ö5, Ö7
	Uygulanması Faydadan Çok Zarar Verebilir	1 Ö3

Katılımcı öğretmenlerin yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri incelendiğinde; iki tema ve 8 alt tema tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin olumlu görüşler içerisinde katılımcıların en çok yetenek geliştirme (f=6) boyutuna vurgu yaptıkları görülmektedir. En az sayıda ise yetenekleri elde tutma ve bağlılık boyutunun (f=1) dile getirildiği belirlenmiştir. Diğer taraftan yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin olumsuz görüşler içerisinde katılımcılar çoğunlukla yetenek yönetimini okullarda uygulanabilir bulmadıklarını (f=6), yetenek geliştirmenin tamamen öğretmenin bireysel gayretine bağlı bir husus olduğunu ve hatta uygulanmasının faydadan çok zarar getirebileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin konuyla ilgili bazı olumlu görüşleri şöyledir;

“Okullarda verimli çalışan öğretmenlerin desteklenmesi ve onları daha fazla motive etmek için bu yönetimin kullanılması olumlu gelişmeler sağlar.” (Ö2)

“Yetenek yönetimi yaklaşımının okullarda uygulanabilirliği, öğrencilerin ve öğretmenlerin gelişimini desteklemeyi ve okulun genel başarısını artırmayı amaçlar.” (Ö4)

“Böyle bir uygulama öncelikle okullarda uygulanmalı. Gelecek nesillerle onların geleceği için bir arada olan öğretmenlerin kabuğunda yaşamayı tercih etmek yerine yeteneklerini geliştirmeye yönelik uygulamaların yapılması öğretmenleri dinamik hâle getireceğini düşünüyorum.” (Ö6)

“Performans Yönetimi, Kariyer planlama, çalışma motivasyonu uygulanabilir.” (Ö8)

“Öğretmen açısından ise ilgi ve yeteneğe göre düzenlenen eğitim, seminer, kurs gibi faaliyetlerle öğretmenlerin beceri ve motivasyonları arttırılarak eğitim ortamlarının daha verimli ve etkili olması sağlanabilir.” (Ö10)

“...ülkemizde okullarda yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyebilirsek öğretmenlerin kurumlarda aidiyet duygusu artacağı gibi öğrenciler arasında da erken okul terki ya da liselerde açık liseye geçmelerin önüne geçilebilir.” (Ö12)

“Yetenek yönetimi yaklaşımının okullarda uygulanabilirliği, öğrencilerin ve eğitimcilerin gelişimini desteklemek ve eğitim kurumlarının daha etkili hale gelmesini sağlamak için önemlidir.” (Ö16)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin bazı olumsuz görüşleri de şöyledir;

“Okul içinde uygulanması faydadan çok zarar verebilir.” (Ö3)

“Okullara fiziksel koşulları öğrenci ve eğitimci açısından şu anda yetersiz görülmektedir, Gerekli atölyeler yoktur öğrencinin yeteneğine göre öğrenciyi eğitebilecek Eğitimciler de yoktur. Özellikle kırsal kesimlerdeki öğrencileri yeteneklerini Eğitici de yok eğitici olsa bile fiziki Uygun eğitim ortamları yoktur.” (Ö9)

“Okullarda yeteri kadar uygulanabilir olacağını düşünmüyorum. Sebep olarak şunu söyleyebilirim; her branş öğretmeni kendi branşındaki derse gireceği için yetenekten ziyade alınan eğitim daha ön plandadır. Fakat okul idarecilerinin seçimi noktasında bu yöntem çok verimli olabilir. Sonuçta her insanın bir mizacı vardır. Kimi liderlik vasfına sahiptir kimi sahip değildir.” (Ö14)

“Okullarda uygulanabilir olacağını düşünmüyorum. Şirketlerde yetenekli kişilere görevde yükselme ve maaş verilebilir ama okulda verilemez.” (Ö17)

Katılımcılara üçüncü sırada “Yetenek Yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara yönelik bulgular Tablo 4’te yer almaktadır:

Tablo 4: Yetenek yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin katılımcıların görüşleri

Temalar	Alt Temalar	f	Katılımcı
Yetenek Yönetimi Kültürünün Okullarda Varlığına İlişkin Olumlu Görüşler	Yetenek yönetimi kültürü okullarda yok, ancak olursa öğrenci ve öğretmenlerin gelişimini destekler	2	Ö4, Ö6
	Yetenek yönetimi yararlı ancak önce öğrenci merkezli yaklaşım benimsenmeli ve fırsat eşitliği sağlanmalı	2	Ö1, Ö10
	İdareciler ve öğretmenler yetenek geliştirme konusunda bilinçli ancak imkanlar sınırlı	1	Ö9
	Yetenek yönetimi yaklaşımı çoğu okulda var	1	Ö2
Yetenek Yönetimi Kültürünün Okullarda Varlığına İlişkin Olumsuz Görüşler	Okullarda yetenek yönetimi kültürü yok ve uygulanabilir değil	8	Ö8,Ö11,Ö12,Ö13, Ö14,Ö15,Ö16,Ö17
	Yetenek yönetimi okullarda yok, uygulanması öğretmenler arasında gereksiz rekabet ve çekişme gibi sakıncalara yol açabilir	2	Ö3, Ö18

Katılımcı öğretmenlerin yetenek yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin görüşleri incelendiğinde; iki tema ve 6 alt tema tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi kültürünün

okullarda varlığına ilişkin olumsuz görüşlerin (f=10) olumlu görüşlere (f=8) nazaran daha fazla ağırlık kazandığı gözlemlenmektedir. Çoğunluk kazanan görüşlerde katılımcılar, okullarda yetenek yönetimi kültürünün bulunmadığını ve uygulanabilir de olmadığını ve hatta yetenek yönetimi uygulamasının öğretmenler arasında gereksiz rekabet ve çekişme gibi sakıncalara yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Sadece bir görüşte ise yetenek yönetimi yaklaşımının çoğu okulda var olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin konuyla ilgili bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Bu yönetimin tüm okullarda olmasa da çoğu okulda var olduğunu düşünüyorum. Çünkü işini iyi yapan ve verimli çalışan her öğretmenin gerek idare gerek İl/İlçe Mem'ler tarafından desteklendiğini görmekteyim.” (Ö2)

“Bu kültür okullarda uygulanmadığından bir görüş beyan edemeyeceğim ama uygulanması sıkıntılara neden olabilir.” (Ö3)

“Gelecek nesillerle onların geleceği için bir arada olan öğretmenlerin kabuğunda yaşamayı tercih etmek yerine yeteneklerini geliştirmeye yönelik uygulamaların yapılması öğretmenleri dinamik hâle getireceğini düşünüyorum.” (Ö6)

“Buna yönelik özel bir kültür oluşmadığı düşüncesindeyim.” (Ö8)

“İdareci ve Okulda çalışan öğretmenler yetenek geliştirme konusunda bilinçli ancak imkanlar sınırlı olduğu için bir noktadan sonra ileriye götürmekte zorluk çekiliyor.” (Ö9)

“Yetenek yönetimi ile öğretmen ve öğrencilerin potansiyelleri ortaya çıkarılarak eğitim ortamının verimi artırılabilir ancak öğrenci merkezli yaklaşım ve fırsat eşitliğinin sağlanması gerekir.” (Ö10)

“Maalesef son dönemde okullarımızda yetenek yönetim kültürü konusunda yetersiz olduğunu düşünüyorum.” (Ö12)

“Okullarda bu yönetimin varlığından ve uygulanabilir olmasından çok bahsedilemez.” (Ö14)

“Okullarda bu yönetimin varlığından ve uygulanabilir olmasından çok bahsedilemez. Sadece proje okullarında uygulanabilir.” (Ö15)

“Okulda bu konu ile ilgili bir şey yok.” (Ö17)

“Bu durumun okullarda çok fazla var olduğunu ve olması gerektiğini düşünmüyorum. Çünkü öğretmenler arasında gereksiz rekabete, çekişmeye ve hırsla neden olabilir. Bir öğretmenin düşüncesi de yetenek yönetimini öğrencilere karşı yansıtabilmesidir. Ancak bunun aksi de olabilmektedir. Okullarda öğrenciler arasında var olan not sistemi, istasyon gibi teknikler ile yetenek yönetimi ortaya çıkarılabilir, öğretmenler arasında ise olumlu dönütler olmayabilir. Bu kavram ilk olarak, ulusal eğitim sistemimizde yer almalı ki okullara da indirgenebilsin.” (Ö18)

Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin okullarda yetenek yönetimine yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada katılımcılara yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin görüşleri, yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri (Yetenek Geliştirme, Performans Yönetimi, Kariyer Planlama, Yetenek Elde Tutma ve Bağlılık, Hızlı Adaptasyon ve Esneklik, Liderlik Geliştirme, Çalışan Motivasyonu ve Memnuniyeti) ve yetenek yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin görüşlerinin neler olduğu soruları

yöneltilmiş ve yanıtları aranmıştır. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen verilerin analiz ve değerlendirilmesi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır:

Katılımcı öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin görüşleri incelendiğinde; dört tema ve on iki alt tema tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetenek yönetimini en çok kişisel ve kurumsal başarı ve kaliteyi artırmak ile yüksek potansiyelli yetenekleri tanımlamak, geliştirmek, elde tutmak ve kullanmak olarak algıladıkları; az sayıdaki görüşte de katılımcıların yetenek yönetimini; başarılı çalışmalarını ödüllendirmek, performans değerlendirmesi yapmak, öğrencilerin yetenek seviyelerini belirlemek ve buna uygun ortamlar oluşturmak şeklinde açıkladıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan az sayıdaki bazı görüşlerde ise katılımcılar; kişilerin yeteneklerinin rekabet konusu yapılmaması ve yetenekli personel desteklenirken diğer personelin ihmal edilmemesi gerektiği; yetenek yönetiminin şirkette çalışan diğer bireylerin özgüven eksikliği yaşamalarına neden olabileceği ve şirkete bağlılıklarını sarsabileceği şeklinde uyarı ve endişelerini dile getirmişlerdir. Rhodes, (2012) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Rhodes, (2012) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi konusundaki görüşleri oldukça çeşitlidir. Öğretmenlerin birçoğu, yetenek yönetimini kişisel ve kurumsal başarıyı artırmak için bir araç olarak görmektedir. Bu, işlerinde daha iyi performans göstermek ve okullarının başarısını yükseltmek amacıyla yetenekleri belirlemek ve geliştirmek olarak öne çıkmaktadır. Aynı araştırmada katılımcılar, yüksek potansiyelli yeteneklere odaklanmanın önemli olduğunu düşünmektedir. Bu, öğrencilerin özel yeteneklerini belirlemek ve bu yetenekleri geliştirmek amacıyla yapılan bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Araştırma bu yönü ile bizim yaptığımız araştırma ile benzerdir. Yazar, (2018) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Yazar, (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler, başarılı çalışmaların ödüllendirilmesi ve performans değerlendirmesinin yetenek yönetiminin bir parçası olduğunu belirtmiştir. Bu, öğrencilerin başarılarını takdir etmek ve gelişimlerini izlemek amacıyla kullanılan yöntemleri içermektedir. Aynı araştırmada yetenek yönetiminin kişiler arasında rekabeti teşvik edebileceği ve diğer personelin özgüven eksikliği yaşamalarına neden olabileceği konusunda endişelerini dile getiriyor. Ayrıca, bu yaklaşımın şirkete bağlılığı sarsabileceğini belirtmişlerdir. Bu bulgular, okullardaki yetenek yönetimi konusunun karmaşıklığını ve farklı bakış açılarını göstermektedir. Katılımcıların görüşleri, yetenek yönetiminin nasıl uygulanması gerektiği konusunda geniş bir yelpazede değişmektedir ve bu, bu alandaki tartışmaların karmaşıklığını yansıtmaktadır.

Katılımcı öğretmenlerin yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri incelendiğinde; iki tema ve sekiz alt tema tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin olumlu görüşler başlıklı birinci tema altında katılımcıların en çok yetenek geliştirme boyutunu vurguladıkları az sayıdaki görüşte ise yetenekleri elde tutma ve bağlılık boyutunun dile getirildiği belirlenmiştir. Buna mukabil yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliğine ilişkin olumsuz görüşler başlıklı ikinci tema altında katılımcılar çoğunlukla yetenek yönetimini okullarda uygulanabilir bulmadıklarını, yetenek geliştirmenin uygulanmasının faydadan çok zarar getirebileceğini ifade etmişlerdir. Axelroad ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilirliği konusundaki görüşleri, iki ana tema altında toplanmaktadır. Bu temalar, katılımcıların yetenek yönetimi boyutlarına yönelik olumlu ve olumsuz görüşlerini yansıtmaktadır. Araştırmada yetenek yönetimi boyutlarından özellikle "yetenek geliştirme" boyutuna olumlu bir şekilde yaklaşıyorlar. Bu, katılımcıların, öğrencilerin yeteneklerini

geliştirmenin ve potansiyellerini artırmanın okullarda uygulanabilir olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Vaiman, Scullion ve Collings, (2012) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Vaiman, Scullion ve Collings, (2012) tarafından yapılan araştırmada katılımcılar çoğunlukla yetenek yönetimi boyutlarının okullarda uygulanabilir olmadığını ve hatta zararlı olabileceğini düşünmektedirler. Literatürdeki sonuçlar araştırma bulgularını desteklemektedir. Bu olumsuz görüşler, özellikle "yetenek geliştirme" boyutunun uygulanmasının zararlı olabileceğine işaret etmektedir. Katılımcılar, bu boyutun fayda sağlamaktan çok zarar getirebileceği endişesi taşımaktadır. Bu değerlendirmeler, katılımcıların yetenek yönetimi boyutlarının okullarda nasıl uygulanabileceği konusundaki farklı düşüncelerini yansıtmaktadır. Olumlu görüşler, bu boyutların potansiyel faydalarını vurgularken, olumsuz görüşler ise bu yaklaşımın zorluklarını ve risklerini dile getirmektedir. Bu farklı bakış açıları, okullardaki yetenek yönetimi uygulamalarının karmaşıklığını ve tartışmalarını yansıtmaktadır.

Katılımcı öğretmenlerin yetenek yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin görüşleri incelendiğinde; iki tema ve altı alt tema tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin olumsuz görüşlerin (olumlu görüşlere nazaran daha fazla ağırlık kazandığı gözlemlenmektedir. Çoğunluk kazanan görüşlerde katılımcılar, okullarda yetenek yönetimi kültürünün bulunmadığını ve uygulanabilir de olmadığını ve hatta yetenek yönetimi uygulamasının öğretmenler arasında gereksiz rekabet ve çekişme gibi sakıncalara yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Sadece bir görüşte ise yetenek yönetimi yaklaşımının çoğu okulda var olduğu belirtilmiştir. Fang Li ve Devos, (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Fang Li ve Devos, (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin yetenek yönetimi kültürünün okullarda varlığına ilişkin görüşlerine göre okullarda yetenek yönetimi kültürünün bulunmadığını veya uygulanabilir olmadığını düşündüklerini ifade etmektedirler. Literatürle desteklenen bu buğuya göre olumsuz görüşler, okulların yetenek yönetimi konusunda yetersiz olduğu ve bu kültürün gelişmediği fikrini yansıtmaktadır. Katılımcılar, yetenek yönetimi uygulamalarının öğretmenler arasında gereksiz rekabet ve çekişmeye yol açabileceği endişesini taşımaktadır. Bu, özellikle olumsuz bir perspektif sunmaktadır. Rhodes, (2012) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Rhodes, (2012) tarafından yapılan araştırmada katılımcılar yetenek yönetimi kültürünün bazı okullarda var olduğunu belirtmiştir. Bu değerlendirmeler, katılımcı öğretmenler arasında yetenek yönetimi kültürünün okullarda genellikle eksik olduğu veya uygulanabilir olmadığına yönelik yaygın bir algı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu kültürün eksikliği ve uygulanabilirliğin sorgulandığı noktalarda öğretmenler arasında rekabet ve çekişme gibi endişelerin bulunduğu belirtilmektedir. Bu durum, okullardaki yetenek yönetimi kültürünün geliştirilmesi ve daha iyi anlaşılması gerektiği konusundaki önemli bir göstergedir.

Okul müdürlerinin okullarda yetenek yönetimine yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada varılan sonuçlar ışığında aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir:

Yapılan araştırmada, okullarda yetenek yönetimi kültürünün daha çok olumsuz algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu olumsuz algıların giderilebilmesi için öncelikle yetenek yönetimini uygulayacak olan okul müdürlerinin ehliyet ve liyakat ilkelerine uygun olarak seçilmesi ve görevlendirilmesi, ikinci olarak da yetenek yönetiminin isabetli ve doğru bir şekilde uygulanması konusunda görevdeki okul yöneticilerine yönelik bilgilendirme ve eğitim çalışmalarına ağırlık verilmesi, önerilmektedir.

Referanslar

- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(9), 82-95.
- Ansar, N. & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: Definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 213-230.
- Axelroad, B., Michaels, E. & Hanfield-Jones, H. (2001). The war of talent. *McKinsey Quarterly*, 3(11), 44-57.
- Aytac, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytac, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi, Marmara Üniversitesi*, 39, 1-24.
- Aytac, 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.
- Castellano, W. G. (2016). *21. yy. işgücü adanmışlığı için uygulamalar*. Cev. Editoru: Doç. Dr. Özlem Kunday, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Akademi Kitabevi
- Davies, B. & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*. London; Sage Publications.
- Demirkasımoğlu, N. & Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- Elma, C. (2013). The predictive value of perception of organizational justice on teachers' job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 13(51), 157-176.
- Erol, A. (2019). *Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- FangLi, F. & Devos, P. (2008). *Talent management: Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory*. University of Kalmar, Sweden.
- Güneş, D. Z. & Keskinilic, S. B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.
- Gündüzalp, S., & Boydak Ozan, M. (2019). Akademisyenlerin yetenek yönetimi algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-14.
- İpek, C., Aytac, T. & Gok, E. (2015). Effect of gender on teachers' organizational culture perception: a meta-analysis. *Journal of Education and Training Studies*, 3(4), 9-20.
- Philips, J. J. & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. John Wiley & Sons.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief? *School Leadership & Management: Formerly School Organization*, 32(5), 439-451.

- Tabancalı, E. & Becerikli, E. (2019). Millî Eğitim Bakanlığı proje okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri, *Turkish Studies*. Vol. 14, Sayı 7, s. 3967-4002.
- Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Yarar, Z. (2018). *Okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yerlikaya, S. (2017). *Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri*. (Doktora Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seckin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (5th Edition). Thousand Oaks, California: Sage Pub.