

Yetenek Yönetimi Üzerine İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri¹

Dr. Ramazan ÖZKUL

Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü
ramazanozkul4427@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9757-6062

Dr. Dilek KIRNIK

Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü
dilek1984_melek@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-7261-7259

Özet

Bu çalışmanın amacı temel eğitim kademesinde görev yapan okul müdürlerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesidir. Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasına göre tasarlanan çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcıları 2021-2022 eğitim öğretim yılında Malatya ili Merkez ilçelerinde (Battalgazi- Yeşilyurt) görev yapan temel eğitim kademesindeki okul müdürleridir. Bu kapsamda 22 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin görev yaptıkları kurumlara yetenekli personeli çekme, mevcut durumda görev yapan personeli yeteneklerine göre yerleştirme, yetenekleri geliştirme ve yetenekli personeli kurumda tutma temaları belirlenmiştir. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin mevzuatın izin verdiği noktalarda bazı uygulamaları yapabildiklerini ancak çoğu uygulamanın yeterli ölçüde yapılamadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Okul Yöneticileri.

Primary School Managers' Opinions on Talent Management

Abstract

The aim of this everyone is teachers related to education related to the abilities of their field of duty in basic education. One of the methods from the qualitative research was used with the not applicable application method. The dormitories of the research are the school principals at the basic education levels working in the central districts of Malatya province (Battalgazi- Yeşil) for 2021-2022 educators. This was not done with 22 school principals. Content analysis was used in the analysis of the data. The validity and reliability of the study were carried out by children. According to the research, planners should have an education suitable for the program in this program. The research shows that the principals of the schools cannot be done adequately in general terms about the practices that can give their education.

Keywords: Talent, Talent Management, School Managers.

1.GİRİŞ

Yetenek, bir ya da birden fazla konu ya da spesifik alanda, bireyin sahip olduğu içsel, doğal kabiliyettir (APA Dictionary, 2006). Yetenekli işgörenler örgütün yeteneğini oluşturur (Akar, 2012: 1). İşgörenlerin yetenekleri, örgütlerin yüksek performans göstermelerinde önemli rol oynamaktadır (Sinclair, 2004: 25). Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar özellikle uygulama süreci ve adımları konusunda farklı bulguları ortaya çıkarmıştır. İşgücünün planlaması, yeteneklerin örgüte kazandırılması, yeteneklerin örgüte bağlanması, yeteneklerin geliştirilmesi, yeteneklerin yerleştirilmesi, yeteneklerin yönetilmesi ve yeteneklerin örgütte tutulması genel anlamda yetenek

¹ Bu çalışma 23-24 Nisan 2022 tarihleri arasında 9. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Bilimler Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

yönetiminde öne çıkan adımlardır (Forman, 2006). Örgütlerin avantaj sağlaması için yeteneğin uygun şekilde kullanılmasına yatırım yapması gerekir. Başka bir deyişle, örgütlerin yeteneği yönetmesi gerekir (Ansar ve Baloch, 2018).

Yetenekli bireyler, başkalarının yapamadıklarını yapabilme yetenekleri nedeniyle yüzyıllardır dikkatleri üzerine çekmiştir. Yetenek geleneksel olarak sanatta, müzikte ve sporda düşünülürdü, ancak yirmi birinci yüzyıla gelindiğinde, bilim adamları dikkatlerini yeteneğin diğer alanlarda ve deha ve yeteneklilikle ilgili olarak ne anlama geldiğini anlamaya yönelttiler. Yetenek kavramına ve değerine olan ilgi iş ortamlarında arttı ve 1960'lardan itibaren "yetenek" örgütsel refahla bağlantılı olarak az da olsa kullanılmaya başlandı. İş dünyasının yeteneğe olan ilgisi artmaya devam etti ve 1990'larda yetenekli bireylerin yetenekleri yetenek yönetimi kavramıyla yeni bir yönetim disiplininin odak noktası haline geldi (Adamsen ve Swailes, 2019: 15). Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi ile aynı anlama gelebilmektedir. Yetenek, genel olarak işgücü için genel bir terim olarak, bazen de tüm işgücünü tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu anlamda çalışanları veya personeli tanımlamak için kullanılan ve daha modern bir havası olan başka bir kelimedir. İnsanların gördüğü muamele aynı olsa da, insan kaynaklarından ziyade yetenekten bahsetmek belki daha rahatlatıcıdır (Adamsen ve Swailes, 2019: 16).

Her ne kadar yetenek yönetiminin önemi üzerine çok sayıda araştırma olsa da, eleştirel bazı görüşlerde yer almaktadır. Son zamanlarda araştırmacılar yeteneğin yeteneklerini, hatta yetenekli bireylerin gerçek dünyada var olduğu varsayımını, dolayısıyla yetenek yönetiminin gerekliliğini sorgulamaktadır (Adamsen, 2016). Ayrıca, Miner (1969: 257), personel ilişkileri üzerine yaptığı araştırmasında yetenek yönetiminin örgüt içinden daha düşük yönetim seviyeleri için uygun olduğunu vurgulayarak çok daha dar görüşlü bir yaklaşımı yansıtmıştır. Yeteneğin beraberinde getirdiği belirsizlik, yetenek yönetiminin bir dizi duruma uyacak şekilde yorumlanıp uyarlanabileceği anlamına gelir (Benders ve van Veen, 2001).

Yetenek yönetimi genel anlamda örgütte işgücü konusundaki yönetim ile ilgilidir. İşgören yönetiminde personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve örgütün tamamını kapsayan yetenek yönetimi aşamaları yer almaktadır (Sinclair, 2004: 28). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ile ilgili araştırmalar incelendiğinde ise yetenek yönetiminin bir yönetim yeteneği olarak algılanmaktan ziyade, üstün zekalı ve yetenekli öğrencilerin eğitim ve öğretimi olarak ele alındığı ifade edilmiştir. (Akar, 2012: 128). Yetenek yönetimi hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar için ilgi çekici bir konu haline gelmiştir (Gallardo-Gallardo, Thunnissen ve Scullion, 2017). Özellikle bilgi temelli sektörlerde yüksek vasıflı işgücünün küresel sıkıntısındaki artış, gerekli yetenekleri işe alma ve elde tutma konularında bazı çalışmaların yapılmasını gerekli kılmıştır (Ansar ve Baloch, 2018). Eğitim örgütlerinde yetenekli bireylerin rollerine en uygun görevlerde yer almaları ve kendi gelişimlerini destekleyecek çalışma faaliyetleri içinde olmaları önemli görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin yetenek yönetimi noktasında kendi kurumlarında yapacakları çalışmaların önemi ortaya çıkmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerine yönelik mesleki gelişim çalışmalarını gerek yüz yüze gerekse online olarak belirli zaman dilimlerinde yapmaktadır. Bu çalışmanın amacı temel eğitim kademesinde görev yapan okul müdürlerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesidir.

2.YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımından durum çalışmasına göre tasarlanmıştır. Araştırmada içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi alanyazını açıklamaya katkı sağlayan bir yöntemdir (Falkingham ve Reeves, 1998). İçerik analizi ile veriler öncelikle kodlanır, kodlardan ilişkili olanlar bir araya getirilerek temalar oluşturulur ve daha sonra bu temalar açıklanmaya çalışılır (Büyüköztürk ve diğ., 2016).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Malatya ili Yeşilyurt ve Battalgazi merkez ilçelerinde, resmî ilköğretim kurumlarında görevli 22 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki yönetici sayısının belirlenmesinde veri doygunluğu dikkate alınmıştır. Katılımcılardan 4' ü kadın 18' i erkektir. Katılımcıların 17' si sınıf öğretmenliği branşında 5'i ise diğer branşlara sahiptir. Katılımcıların mesleki kıdemleri ise 2 yıl ile 32 yıl arasında değişmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları ve Analizi

Araştırma verileri katılımcılarla yüzyüze görüşerek elde edilmiştir. Katılımcıların görüşleri not alınarak ve kaydedilerek kayıt altına alınmıştır. Katılımcılara yetenek yönetimi ile ilgili bilgilendirme yapıldıktan sonra üç soru yöneltilmiş ve görüşmeler 5-15 dakika arasında gerçekleşmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma verileri araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlandıktan sonra ortak olarak belirlenen kod ve temalar dikkate alınmıştır. Ayrıca yöneticilerin doğrudan görüşlerine yer verilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırma bulgularına göre yöneticilerin görev yaptıkları kurumlara yetenekli personeli çekme, mevcut durumda görev yapan personeli yeteneklerine göre yerleştirme, yetenekleri geliştirme ve yetenekli personeli kurumda tutma başlıklarında görüşler yer almaktadır. Bu temalar isimlendirilirken ve kodlar belirlenirken alanyazına uygun bir dil ile ifade edilmesinde Akar' ın (2012) yaptığı çalışma dikkate alınmıştır.

Yeteneği çekme teması ve belirlenen kodlar Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1: Yeteneği Okula Çekme Konusunda Belirlenen Temalar ve Kodlar

Tema	Kod	Frekans
Yeteneği Çekme	Açık pozisyonların ilanı ve bu süreçte bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı,	4
	Tayini okula çıkan öğretmenler ile karşılıklı olarak nesnel ve saygıya dayalı bir süreç izlenmesi,	3
	Tayini okula çıkan öğretmenlerde kurum kültürüne uygunluğun aranması,	3
	Eğitim Fakülteleri ve öğretmen yetiştiren diğer fakültelerin nitelikli öğrencileri alması ve yetiştirmesi,	2
	Kurum dışında görevli olan nitelikli öğretmenlerin okullarda istihdamı,	2
	Yönetici ve öğretmen rollerinin gerektirdiği yetenek ve yeterliklerin tanımlanmasına yönelik çalışmaların yapılması	1

Tablo 1 incelendiğinde kodlarla ilgili olarak yöneticilerin bazı görüşleri şu şekildedir.

Açık pozisyonların ilanı ve bu süreçte bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı ile ilgili olarak Yönetici 1: " Milli Eğitim Müdürlükleri sitelerinde ilana çıkıyor ve boş olan okullar ile muhtemel boşalacak okullar belirlenmiş oluyor. Daha önce çok kulis bilgisi dönüyordu bu sürecin şeffaf olması iyi bir kazanım..." şeklinde görüş belirtmiştir.

Tayini okula çıkan öğretmenler ile karşılıklı olarak nesnel ve saygıya dayalı bir süreç izlenmesi ile ilgili olarak Yönetici 12: “yetenek şüphesiz önemli ancak saygıya dayalı olması da gerekir...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tayini okula çıkan öğretmenlerde kurum kültürüne uygunluğun aranması ile ilgili olarak Yönetici 5: “okulumda sürekli öğretmenler değişiyor. Yetenekli olan kadar yeteneğinin farkında olmayan öğretmenlerde olmuyor değil. En önemsendiğim şey okula yeni gelen öğretmenlerin kurum kültürüne uymaları ...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Eğitim Fakülteleri ve öğretmen yetiştiren diğer fakültelerin nitelikli öğrencileri alması ve yetiştirmesi ile ilgili olarak Yönetici 7: “bu iş üniversite sınavı ile çözümler. İyi öğrencilerin öğretmen olması önemli...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Kurum dışında görevli olan nitelikli öğretmenlerin okullarda istihdamı ile ilgili olarak Yönetici 3: “yetenekli öğretmenlerin belirlenip farklı okullarda dönem dönem görevlendirilmesi bu sürece katkı sağlayabilir ...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yönetici ve öğretmen rollerinin gerektirdiği yetenek ve yeterliklerin tanımlanmasına yönelik çalışmaların yapılması ile ilgili olarak Yönetici 21: “yetenekten kasıt sadece uzmanı olduğu alan mı? Yoksa farklı alanlarda da olabilir mi? Bu konuda kriterler belirlenmelidir...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yeteneği yerleştirme teması ve belirlenen kodlar Tablo 2’ de gösterilmiştir.

Tablo 2: Yeteneği Yerleştirme Konusunda Belirlenen Temalar ve Kodlar

Tema	Kod	Frekans
Yeteneği Yerleştirme	Performans ölçme ve değerlendirmeye yönelik çalışmaların yapılması ve denetlenmesi	2
	Görev tanımları belirlenirken bilgi, beceri, tutum, davranış ve değerleri içeren bütüncül bir anlayışın olması,	2
	Yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda öğretmen ve yönetici istihdamı,	2
	Kariyer ya da eğitim danışmanlığı sürecinin işletilmesi,	1
	Gelecekteki farklı rol ve görevleri gösteren uzun süreli bir kariyer rehberinin hazırlanması,	1
	Performansı ve potansiyeli yüksek olan kişi ve gruplara farklı kariyer seçenekleri sunulması çalışmaları,	1

Tablo 2 incelendiğinde kodlarla ilgili olarak yöneticilerin bazı görüşleri şu şekildedir.

Performans ölçme ve değerlendirmeye yönelik çalışmaların yapılması ve denetlenmesi ile ilgili olarak Yönetici 2: “ Müdürlere öğretmenlerin performanslarını değerlendirme ve bu performanslarına göre bazı yetkilerin verilmesi gerekmektedir. Tabi bu durum suiistimal edilmemeli ve denetiminin de olması gerekmektedir...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Görev tanımları belirlenirken bilgi, beceri, tutum, davranış ve değerleri içeren bütüncül bir anlayışın olması ile ilgili olarak Yönetici 8: “yetenek derken sadece akademik olarak düşünmemek gerekir, değerle eğitimi ve öğretmenlerin öğrencilere yönelik tutum ve davranışları da önemlidir...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda öğretmen ve yönetici istihdamı ile ilgili olarak Yönetici 4: “*....yetenekleri doğrultusunda öğretmen ve yöneticilerin yerleştirildiğini düşünmüyorum. Ama olması gerekir...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Kariyer ya da eğitim danışmanlığı sürecinin işletilmesi ile ilgili olarak Yönetici 14: “*....meslek kanunu çıktı, ben lisansüstü eğitimimi tamamladım ama uzman olamıyorum, çünkü daha önce uzmanlık sınavına kıdem tutmadığı için giremedik. Daha sonra sınavda yapılmadı ve o haklarım gitti. Şimdi tekrar bir eğitim olarak uzmanlık yıllarının hiçe sayılması ve başöğretmenlik eğitimine alınmayacak oluşumuz kariyer sisteminin yeterli bir düzenleme olmadığını göstermektedir ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Gelecekteki farklı rol ve görevleri gösteren uzun süreli bir kariyer rehberinin hazırlanması ile ilgili olarak Yönetici 22: “*....stratejik plan, 2023 eğitim vizyon belgesi, yönetici gelişim programları, meslek kanunu derken sürekli bir politika değişikliği ile karşılaşılıyor...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Performansı ve potansiyeli yüksek olan kişi ve gruplara farklı kariyer seçenekleri sunulması çalışmalarını ile ilgili olarak Yönetici 10: “*...kariyer derken sadece yüksek lisans, doktora ya da uzman, başöğretmen değil de farklı bazı uygulamalarda bence olmalı ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yeteneği geliştirme teması ve belirlenen kodlar Tablo 3’ te gösterilmiştir.

Tablo 3: Yeteneği Geliştirme Konusunda Belirlenen Temalar ve Kodlar

Tema	Kod	Frekans
Yeteneği Geliştirme	Üniversite ve Milli Eğitim Müdürlüğü işbirliği ile il düzeyinde yeterlik alanlarının belirlenmesi,	5
	Ulusal ve uluslararası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanması,	4
	Geliştirme programlarında e-öğrenme ve çevrimiçi platformların kullanımı	2
	Eğitim danışmanlığı mekanizmasının işletilmesi,	1
	Potansiyeli olan öğretmenlerin yöneticiliğe yönelik geliştirme programlarına alınması,	1
	Rotasyon süreci ile ilgili kapsamlı bir sürecin işletilmesi,	1

Tablo 3 incelendiğinde kodlarla ilgili olarak yöneticilerin bazı görüşleri şu şekildedir.

Üniversite ve Milli Eğitim Müdürlüğü işbirliği ile il düzeyinde yeterlik alanlarının belirlenmesi ile ilgili olarak Yönetici 9: “*...yönetici ve öğretmenlerin yeterlik alanları ile ilgili merkezi olarak değil de il genelinde bazı çalışmalar yapılmalıdır. Bu konuda üniversitelerdeki hocalardan da yardım alınmalıdır ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Ulusal ve uluslararası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanması ile ilgili olarak Yönetici 11: “*...yurt dışı görevlendirmeler hep belirli branşlar ve maalesef belirli kişiler, bu konuda daha çok imkan sağlanmalı ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Geliştirme programlarında e-öğrenme ve çevrimiçi platformların kullanımı ile ilgili olarak Yönetici 16: “*...uzaktan eğitim sürecinin yeteneklerin yönetimi noktasında çok fazla imkan sunduğunu bizlere gösterdi. Sürecin en önemli kazanımlarından biri bence ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Eğitim danışmanlığı mekanizmasının işletilmesi ile ilgili olarak Yönetici 18: “ *...her öğretmen ve yöneticinin mutlaka danışmanlarının olması gerekir. Sadece eğitim olarak değil bu durum aile danışmanlığı, zaman yönetimi ve farklı konularla ilgilide olabilir ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Potansiyeli olan öğretmenlerin yöneticiliğe yönelik geliştirme programlarına alınması ile ilgili olarak Yönetici 10: “ *...herkes müdür ya da müdür yardımcısı olmalı, çünkü becerisi yok yöneticiliğe talip oluyor, becerisi olanlar geri duruyor. Çünkü yöneticilik şuan sadece tayin için kullanılıyor. Yöneticiliğin uzmanlaşması ve statüsünün artırılması gerekmektedir ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Rotasyon süreci ile ilgili kapsamlı bir sürecin işletilmesi ile ilgili olarak Yönetici 20: “ *...yeteneklerin körelmesinde bir okulda uzun süre çalışmanın da katkısı oluyor. Öğretmen yararına olma üzere rotasyon olmalı...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yeteneği okulda tutma teması ve belirlenen kodlar Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4: Yeteneği Okulda Tutma Konusunda Belirlenen Temalar ve Kodlar

Tema	Kod	Frekans
Yeteneği Tutma	Esnek saat ve mekan uygulamalarının etkin yürütülmesi,	7
	Çalışma biçimlerinde özerklik,	3
	Başarılı öğretmen ve yöneticilerin sözlü ya da yazılı olarak duyurulması	3
	Özel durumlara (evlilik, doğum vb.) yönelik maddi destek sağlayan uygulamalar	2
	Öğretmen ve yöneticilerin memnuniyeti, sistematik olarak değerlendirilerek gerekli yönetsel düzenlemeler yapılması	2

Tablo 4 incelendiğinde kodlarla ilgili olarak yöneticilerin bazı görüşleri şu şekildedir.

Esnek saat ve mekan uygulamalarının etkin yürütülmesi ile ilgili olarak Yönetici 17: “ *...okulda öğretmenlerim ders dağılımlarında görüşlerini alıyorum ve isteklerini eğitim-öğretim sürecini etkilemeyecek şekilde dikkate alıyorum. Bu durum öğretmenlerimin motivasyonunu artırıyor...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Çalışma biçimlerinde özerklik ile ilgili olarak Yönetici 11: “ *...yetenekli öğretmenlerin okulda daha verimli olması için onlara daha fazla özerk hareket etme olanaklarını sunuyorum. Karar alma süreçlerine mutlaka katılıyorlar...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Başarılı öğretmen ve yöneticilerin sözlü ya da yazılı olarak duyurulması ile ilgili olarak Yönetici 15: “ *...maalesef öğretmen ve yöneticileri ödüllendirme noktasında yetkimiz yok. Bu durumda bizde farklı yollar geliştirip kendimiz belge düzenliyoruz ama onunda bir karşılığı yok. En azından biz üzerimize düşeni yapmış oluyoruz...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Özel durumlara (evlilik, doğum vb.) yönelik maddi destek sağlayan uygulamalar ile ilgili olarak Yönetici 6: “ *...personelin önemseydiği noktalardan biri izin işlemleri, bu konuda şeffaf ve etkili bir süreç işletiyorsanız personeli okulda tutmada daha başarılı olabilirsiniz ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen ve yöneticilerin memnuniyeti, sistematik olarak değerlendirilerek gerekli yönetsel düzenlemeler yapılması ile ilgili olarak Yönetici 19: “ *...öğretmen ve yöneticiler sistemden memnunsalar işler yürüyor. Bu konuda tüm üst yöneticilere büyük sorumluluk düşüyor...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre belirlenen ilk tema yetenekli personelin okula çekilmesi ile ilgilidir. Bu kapsamda üniversite eğitimi, tayin süreçleri, görevlendirmeler ve okul kültürü ön plana çıkmaktadır. Alanyazında bu sonuçla ilgili olarak örgütlerin işveren olarak yetenekli bireyleri çekmede kendi markalarını oluşturmalarıdır (Laumer, Eckhardt ve Weitzel, 2010: 241). Yetenekli bireyler bilgi, beceri ve fikirlerinin sağladığı potansiyeli kullanarak örgüte farklı ve özgün katkı sağlarlar (Powell ve Lubish, 2006). Bu görüşlere göre okul ve okul yöneticilerinin yetenekleri okula çekmede rolleri önemli görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre belirlenen ikinci tema yetenekli personelin yerleştirilmesidir. Örgütler, personellerinin yeteneklerini gösterebilecekleri kariyer adımlarını düzenlemeli ve bu konularda daha sistematik çalışma olanakları sunmalıdır (Cheese, Thomas ve Craig, 2008: 78). Örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde kendileri için uygun ve gerekli olan yeteneği değerlendirip, onu en iyi role yerleştirmeye çalışmalıdır (Mc Cauley ve Wakefield, 2006: 4). 7354 sayılı öğretmenlik meslek kanunu ile Milli Eğitim Bakanlığı öğretmen ve yöneticilere yönelik kariyer basamaklarını düzenlemiştir. Bu kanunla öğretmen ve yöneticilerin kariyer basamaklarında ilerlemelerinde lisansüstü düzeyde aldıkları eğitimin dikkate alınmayarak tekrar eğitime alınmaları ve sadece sınavdan muaf tutulmaları yeteneklerin bakanlık düzeyinde örgüte çekilme noktasında yetersiz kaldığı ifade edilebilir. Bu durum, öğretmen ve yöneticileri akademik olarak ilerleme ve üniversitelerde kadro arayışına yöneltecektir.

Araştırma bulgularına göre belirlenen üçüncü tema yeteneklerin geliştirilmesidir. Akar' a (2012: 110) göre yetenek yönetiminin geliştirilmesinde birden fazla yöntemin bir arada kullanılması gerekmektedir. Bu yöntemler, hizmetçi eğitimler, formal öğretim programları, işbaşında eğitimden daha ziyade yetenekli personeli sürece dahil eden planlı, sistemli faaliyetler dizisi şeklinde yetenek geliştirme faaliyetleridir.

Okul tarafından belirlenen ve o okula özgü olan eğitim ihtiyacının karşılanması amacıyla düzenlenen okul temelli mesleki gelişim hizmet içi eğitim faaliyetleri talepte bulunan okulda veya uygun görülen başka bir hizmet içi eğitim merkezinde düzenlenebilir (MEB, 2022). Bu yapılan son düzenleme ile birlikte kendi personeline yönelik ve okula özgü bir mesleki gelişim anlayışının örgütteki yetenekleri geliştirmeye katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Bakanlık hizmetiçi eğitim faaliyetlerini merkezi ve mahalli olarak düzenlerken, okula da bu imkanı vermiş olması okul bazlı yeteneklerin geliştirilmesi sürecine katkı sağlayabilecektir.

Araştırma bulgularına göre belirlenen dördüncü tema yeteneklerin okulda tutulması ile ilgilidir. Bu temada öne çıkan görüşler esnek çalışma süreleri ve okuldan memnuniyettir. Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için yetenekli personellerini elde tutma çabasıdadır (Frank, Finnegan ve Taylor, 2004: 13). Yetenekli personeli örgütte tutmayı yatırım olarak görmek ve bu personelleri kaybetmemek önemli olarak değerlendirilmiştir (Yapp,2009: 8). Luecke (2009: 67) bilgi birikiminin önemli olması, kurum içinde oluşan memnuniyet ve ayrılmanın getirdiği maliyeti ön plana çıkararak yetenekli personeli işte tutmanın önemini vurgulamıştır.

Araştırma bulgularına göre yetenek yönetimi örgütte tüm düzeylerdeki yöneticilerin işbirliği ve iletişimini gerektirmektedir. Yeteneklerin yönetilmesinde özellikle üst yönetimden başlayarak örgütün tümünün yetenek anlayışı geliştirmelerine ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu durum yetenek anlayışının benimsenmesine bağlıdır. McCauley ve Wakefield (2006: 4) yetenek anlayışının özellikle yüksek performans sergileyen örgütlerde yeteneğin önemine duyulan temel inanç olduğunu belirtmiştir.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin mevzuatın izin verdiği noktalarda bazı uygulamaları yapabildiklerini ancak çoğu uygulamanın yeterli ölçüde yapılamadığını göstermektedir. Öğretmenlik meslek kanununda yöneticilerin kadrolu olarak atanmaları bazı uygulamaları daha yapılabilir hale getireceğini göstermektedir. Çoğu uygulamaların ise merkezi olarak yapıldığı için okul yöneticilerinin herhangi bir yetkilerinin olmadığı görülmektedir. Öğretmenlik meslek kanunundaki kariyer basamaklarının yeni atanan ve mesleğinde yeni olan öğretmen ve yöneticilere bazı avantajlar getirdiği ancak kıdemi yüksek olan ve uzun yıllar görev yapan öğretmen ve yöneticilerin uzman ve başöğretmen olmasında avantaj sağlamadığı görülmektedir. Yönetmeliklerle bu durumun tüm öğretmen ve yöneticileri kapsayacak şekilde düzenlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adamsen, B. (2016). *Demystifying talent management: A critical approach to the realities of talent*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Adamsen, B., & Swailes, S. (2019). *Managing talent understanding critical perspectives*. Switzerland AG: Springer Nature Palgrave Macmillan.

Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: Definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 213-230.

APA Dictionary of Psychology (2006). Gary R. Vandenbas, Phd. Editor in chief, American Psychological Association : Washington DC.

Benders, J., & van Veen, K. (2001). What's in a fashion? Interpretive viability and management fashions. *Organization*, 8, 33-53.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (20. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organizations: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Ltd., England: London.

Falkingham, L. T. ve Reeves, R. (1998). Context analysis- a technique for analysing research in a field, applied to literature on the management of R and D at the section level. *Scientometrics*, 42(2), 97-120.

Forman, C. D. (2006). Talent metrics. *Leadership Excellence*, 23(1), 6-7.

Frank, F. D. , Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talents retaining and angaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3),12-25.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2017). Special issue of international journal of human resource management. A contextualized approach to talent management: Advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-4. doi:10.1080/09585192.2016.1275292

Laumer, S., Eckhardt, A. , & Weitzel, T.(2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240-250.

Luecke, R. (2009). *En iyi elemanı işe almak ve elde tutmak*. (Çev. Ö. Sarıkaya). İstanbul. İş Bankası Bankası Kültür Yayınları.

McCauley, C., & M. Wakefield (winter, 2006). Talent management in the 21 st century: Help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29 (4), 4-7.

MEB, (2022). 31775 sayılı 11.03.2022 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı personeli hizmet içi eğitim yönetmeliği madde 12. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220311-6.htm>

Miner, J. B. (1969). *Personnel and industrial relations: A managerial approach*. New York: Macmillan.

Powell M., & Lubitsh G. (Jul-Aug, 2007). Courage in The Face of Extraordinary Talent. *Strategic HR Review*, 6(5), 24-27.

Sinclair, M. L. (2004). *A talent management strategy for the justice institute of BC*. (Unpublished doctoral thesis). Royal Roads University, Victoria, Canada (ProQuest, ISBN 0-612-90521-7).

Yapp, M. (2009). Measuring the ROI of Talent Mangement. *Strategic Human Resources Review*. 8 (4), 5-10.